

**Fortalecimiento del proceso de capacitación y desarrollo laboral en la empresa
veterinaria Vitalis S.A.S.**

Alexandra Marcela Moreno Amaya

Julián Edgardo Charris Parra

Jennifer Paola Osorio Alarcón

Reinaldo Baños Morales

Liliana Esperanza García Niño

Tutora

Diana Patricia Posada Herrera

Universidad Nacional Abierta y a distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas

y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

“A nuestras familias quienes con su incondicional apoyo han sido motivadores para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, a cada una de las personas que con sus palabras de aliento nos llena de fortaleza y a cada uno de los tutores que nos han guiado y aportado los conocimientos que necesitaremos para ser profesionales íntegros”

Agradecimientos

Deseamos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible la realización de este trabajo.

Primero, agradecemos a Dios por su constante guía y por brindarnos la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo en este camino. Su luz ha sido nuestra inspiración en cada paso de este proceso.

A nuestros padres, por su amor incondicional y apoyo inquebrantable. Su confianza en nuestras capacidades y su constante aliento nos han motivado a seguir adelante y perseguir nuestros sueños con determinación.

A nuestro tutor, por su paciencia y orientación a lo largo de este viaje. Su compromiso y generosidad al compartir su experiencia y conocimientos han sido invaluable para el desarrollo de este proyecto.

Queremos extender un reconocimiento especial a nuestros compañeros de curso. Su colaboración y entusiasmo han enriquecido este proyecto de manera significativa. Su espíritu de equipo y dedicación han sido fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos.

Finalmente, expresamos nuestra gratitud a la empresa por brindarnos la oportunidad de realizar este proyecto en un entorno tan inspirador. Su apoyo y acceso a recursos clave han facilitado un análisis integral sobre la gestión del talento humano.

Resumen

El trabajo de investigación en la empresa Veterinaria Vitalis SAS, está enfocado en la capacitación y desarrollo laboral, que en la actualidad la empresa no lo tiene, con la finalidad de mejorar la productividad y la rotación de personal que está impactando de manera negativa los resultados de la empresa, donde se refleja un ambiente laboral no apropiado y baja motivación en los equipos de trabajo lo cual ha conducido un impacto negativo en la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. Las diferentes investigaciones que existen sobre las empresas que han invertido en la formación y desarrollo de sus empleados obteniendo buenos resultados es un soporte para que la empresa Vitalis SAS, estructure un proceso de capacitación y desarrollo al interior de esta que le permita mejorar su productividad y disminuir la rotación de personal, las formaciones darían las herramientas y conocimientos necesarios que le permitiría al personal desempeñar sus funciones de manera eficiente, mejoraría el ambiente laboral y la motivación de los empleados, acompañado con un programa de compensación e incentivos alineados con las necesidades de la empresa para incrementar la motivación, el desempeño y la retención del talento humano, haciendo necesario la implementación de un sistema de capacitación que brinde a los empleados incrementar y adquirir nuevas habilidades en pro de su desempeño, permitiendo el crecimiento y haciendo que la empresa sea sostenible en un entorno competitivo. El tipo de investigación utilizado es de tipo mixto (enfoque cuantitativo – enfoque cualitativo), encuestas que permitan obtener datos y entrevistas que reflejen las experiencias y necesidades de los entrevistados, una vez obtenida la información se realizará la tabulación y el análisis para poder tomar decisiones que nos permitan dar recomendaciones para que la empresa cumpla sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave: Capacitación, desempeño, desarrollo personal.

Abstract

The research work in the company Veterinaria Vitalis SAS, is focused on training and labor development, which the company currently does not have, in order to improve productivity and staff turnover that is negatively impacting the results of the company, where an inappropriate work environment and low motivation in the work teams is reflected, which has led to a negative impact on the quality of service and customer satisfaction. The different investigations that exist on companies that have invested in the training and development of their employees obtaining good results is a support for the company Vitalis SAS, to structure a training and development process within it that allows it to improve its productivity and reduce staff turnover, the trainings would give the necessary tools and knowledge that would allow the staff to perform their functions efficiently, it would improve the work environment and the motivation of employees, accompanied by a compensation and incentive program aligned with the needs of the company to increase the motivation, performance and retention of human talent, making it necessary to implement a training system that provides employees to increase and acquire new skills in favor of their performance, enabling growth and making the company sustainable in a competitive environment. The type of research used is of a mixed type (quantitative approach – qualitative approach), surveys that allow obtaining data and interviews that reflect the experiences and needs of the interviewees, once the information is obtained, the tabulation and analysis will be carried out to be able to make decisions that allow us to give recommendations for the company to meet its objectives in the short and long term.

Keywords: Training, performance, staff development.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos.....	15
Planteamiento del Problema	16
Antecedentes.....	18
Proceso Inadecuado de Selección de Personal.....	18
Falta de Capacitación y Actualización en las Competencias Necesarias.....	18
Baja Satisfacción Laboral	19
Marco Teórico.....	21
Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg:	22
Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen:	22
Teoría del Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal:	23
Capacitación como Herramienta de Crecimiento Profesional	23
Modelos de Capacitación Adaptados a Pymes.....	24
Impacto de la Capacitación en la Sostenibilidad Organizacional	26
Marco Legal	28
Ley 576 de 2000.....	28
Ley 84 de 1989: Estatuto Nacional de Protección de los Animales	29
Ley 1774 de 2016: Reconocimiento de los Animales como Seres Sintientes	30
Resolución 1164 de 2002.....	30

Resolución 1056 de 1996.....	31
Metodología.....	33
Tipo de Investigación.....	33
Diseño de la Investigación.....	34
Diagnóstico.....	34
Diseño de soluciones.....	35
Implementación.....	35
Evaluación.....	35
Población.....	35
Muestra.....	36
Técnicas de Recolección de Datos.....	36
Análisis de Datos.....	39
Datos Cualitativos.....	40
Procesos de Validación y Triangulación.....	41
Cronograma de Actividades.....	43
Resultados.....	48
Programa Estructurado de Capacitación y Desarrollo Laboral.....	49
Programa de Compensación y Beneficios Veterinaria Vitalis SAS.....	50
Recomendaciones.....	54
Anexos.....	57
Encuesta de Percepción.....	58
Resultados de Encuesta de Percepción.....	59
Formato de Entrevista.....	65

Resultado de Entrevistas 70

Conclusiones 80

Referencias 82

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cronograma de Etapas del Proceso de Implementación</i>	43
Tabla 2 <i>Formato de Evaluación de Desempeño</i>	57
Tabla 3 <i>Cronograma de Capacitación</i>	57

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Listado de compensaciones y beneficios de Veterinaria Vitalis SAS</i>	50
Figura 2 <i>Área que Pertenencia el encuestado</i>	59
Figura 3 <i>Percepción de alineación de incentivos del encuestado</i>	59
Figura 4 <i>Resultados Programa Vitalis Flex</i>	60
Figura 5 <i>Resultado Programa Vitalis Contigo.</i>	61
Figura 6 <i>Resultados de Posibilidad de ascenso.</i>	62
Figura 7 <i>Resultado de Efectividad de Capacitaciones</i>	62
Figura 8 <i>Resultados de Alineación de Capacitación con Necesidades de la Empresa.</i>	63
Figura 9 <i>Resultados de Frecuencia y Cantidad de Capacitaciones.</i>	63
Figura 10 <i>Resultado de Motivación e Interés de Participar en las Capacitaciones.</i>	64
Figura 11 <i>Resultado razones de Rotación del Personal.</i>	70
Figura 12 <i>Costos por Rotación del Personal</i>	70
Figura 13 <i>Resultado en Mejorar las Condiciones Laborales</i>	71
Figura 14 <i>Resultado de Expectativa Antes de Implementar los programas.</i>	72
Figura 15 <i>Resultados del Impacto del Programa de Capacitaciones.</i>	72
Figura 16 <i>Resultado de las Temáticas en las Capacitaciones.</i>	73
Figura 17 <i>Resultado de Impactado del Programa de Capacitación en su Trabajo Diario</i>	73
Figura 18 <i>Calificación del Impacto de las Capacitaciones</i>	74
Figura 19 <i>Resultado de la Contribución de las Capacitaciones con la Rotación del Personal.</i> ..	75
Figura 20 <i>Resultados del Beneficio Vitalis Contigo.</i>	75
Figura 21 <i>Resultado de Beneficios Alineados con las Necesidades del Persona.</i>	76
Figura 22 <i>Resultados de Beneficios de Motivación.</i>	76

Figura 23 <i>Resultado del Impacto General de los Programas.</i>	77
Figura 24 <i>Resultado de Mejoras del Desempeño.</i>	77
Figura 25 <i>Resultado de Satisfacción y Compromiso de los Empleados</i>	78
Figura 26 <i>Resultado de Cambios en los Programas Actuales.</i>	78

Introducción

En el sector veterinario colombiano, que aporta significativamente al PIB agropecuario del país, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) enfrentan desafíos críticos como la alta rotación de personal, la baja retención del talento y la falta de programas estructurados de capacitación. Según estudios de la Cámara Colombiana de Comercio (2023), las empresas en este sector enfrentan una rotación promedio del 15%-25% anual, lo que genera costos significativos asociados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados, equivalentes al 33% del salario anual de cada colaborador.

Vitalis SAS, una empresa dedicada al cuidado animal, refleja esta problemática. En el último año, su rotación de personal alcanzó el 22%, lo que equivale a la salida de 13 empleados, con un impacto financiero que equivale a destinar aproximadamente el 33% del salario anual de cada empleado para cubrir los costos de reemplazo, lo que representa un impacto significativo en los recursos operativos de la empresa. Esta situación ha contribuido a una disminución del 20% en la productividad operativa y a un ambiente laboral desfavorable, afectando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Además, la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal ha incrementado la insatisfacción de los empleados, haciendo más urgente implementar soluciones efectivas.

Este proyecto tiene como propósito diseñar un programa de capacitación y desarrollo laboral en Vitalis SAS que no solo permita reducir la rotación del personal y mejorar su productividad, sino también optimizar el ambiente de trabajo. Al proporcionar herramientas técnicas y habilidades blandas a los colaboradores, se busca fortalecer la sostenibilidad de la organización y posicionarla como un referente en el sector veterinario colombiano.

Justificación

La falta de un programa estructurado de capacitación en Veterinaria Vitalis SAS, ha generado problemas en productividad, calidad del servicio y satisfacción del cliente. Al no contar con un plan de formación continua, la empresa limita el desarrollo de sus empleados y, por ende, su propio crecimiento.

Implementar un programa de capacitación es esencial para mejorar la eficiencia operativa, fomentar la innovación, retener talento y mejorar el ambiente laboral. Este programa debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa y ser gestionado por Recursos Humanos, que garantizará su efectividad.

Este modelo de capacitación será una inversión estratégica que no solo mejorará el desempeño y eficiencia a corto plazo, sino que también posicionará a Vitalis SAS como líder en el sector veterinario. Desarrollar las competencias de los empleados preparará a la empresa y a sus colaboradores para afrontar los desafíos y alcanzar sus metas.

A través de la capacitación estructurada, se busca mejorar áreas críticas como la rotación de personal, la productividad y el clima organizacional, que actualmente afectan el desempeño de la empresa. Este enfoque integral contribuirá a:

Incrementar la Productividad: Un programa de capacitación permitirá que los empleados mejoren sus competencias técnicas y operativas, optimizando la realización de tareas diarias y reduciendo tiempos y costos. Esto llevará a un incremento en la productividad y, en consecuencia, a una mayor rentabilidad para la empresa.

Reducir la Rotación: Al ofrecer oportunidades de desarrollo profesional, la empresa aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que resulta en una reducción de la

rotación. Esto disminuye los costos asociados con la contratación, selección y formación de nuevos empleados, y mejora la estabilidad laboral dentro de la organización.

Fomentar la Innovación: Capacitar al personal en nuevas tecnologías, procesos y tendencias del sector veterinario prepara a la empresa para afrontar los desafíos del mercado y mejorar continuamente sus servicios. La formación continua impulsa la innovación, permitiendo a los empleados generar nuevas ideas y soluciones para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos.

Mejorar el Clima Organizacional: La capacitación también se centra en el desarrollo de habilidades blandas, como comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo. Estas habilidades son esenciales para crear un ambiente laboral positivo y colaborativo, lo que repercute directamente en la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente.

La puesta en marcha de un programa de capacitación en Veterinaria Vitalis SAS no solo responde a los problemas identificados, sino que también se alinea con los objetivos estratégicos de la empresa, mejorando la calidad del servicio, incrementando la retención de talento y posicionándose como líder en el sector veterinario.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un modelo de capacitación que permita a Vitalis SAS alinear las diferentes competencias y habilidades de su equipo profesional con altos estándares de calidad y servicio, incrementando la calidad en la atención al cliente, el cuidado y el bienestar animal.

Objetivos Específicos

Identificar las necesidades de capacitación específicas de los empleados de Vitalis SAS, en relación con las competencias técnicas y las habilidades de atención al cliente.

Diseñar un programa de capacitación integral que incluya formación en procedimientos veterinarios, manejo seguro de animales, atención de emergencias y habilidades de comunicación con los dueños.

Implementar un sistema de seguimiento y evaluación del impacto de las acciones formativas, con el objetivo de medir la efectividad de la capacitación y realizar ajustes según las necesidades del equipo y de la empresa.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, la empresa Veterinaria Vitalis SAS carece de un programa estructurado de capacitación y desarrollo laboral, lo que ha generado desafíos significativos en su desempeño organizacional. Durante los últimos meses, la empresa ha enfrentado una disminución del 20% en la productividad operativa y un incremento en la rotación de personal, alcanzando el 22%. Esto equivale a la salida de 13 empleados en el último año, cifra que supera el promedio nacional del 15%-25% en el sector veterinario, lo que representa un impacto negativo significativo en la continuidad y calidad del servicio ofrecido.

La falta de herramientas, conocimientos y capacitación necesarios para que los empleados desempeñen sus funciones de manera óptima no solo ha afectado la eficiencia de la organización, sino que también ha generado un ambiente laboral desfavorable. Esta situación ha disminuido la motivación del equipo de trabajo y la satisfacción del cliente, con impactos negativos en la calidad del servicio. Según estudios del sector, la rotación de personal puede generar costos operativos equivalentes al 33% del salario anual de cada empleado reemplazado, lo que en el caso de Vitalis SAS representa una carga significativa para sus recursos.

Adicionalmente, la carencia de formación limita la capacidad del personal para adaptarse a las demandas del mercado y las nuevas tecnologías en el área veterinaria, reforzando la necesidad de implementar soluciones efectivas. La falta de equilibrio entre la vida laboral y personal también contribuye a la insatisfacción de los empleados, lo que afecta directamente su desempeño y compromiso.

El sistema integral de capacitación propuesto para Vitalis SAS busca abordar estas problemáticas mediante un enfoque estratégico que combine el desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas esenciales para el éxito organizacional. En el ámbito técnico, se

contempla la formación en atención al cliente, manejo de emergencias veterinarias, gestión de residuos peligrosos y actualización en procedimientos clínicos. Por otro lado, en el desarrollo de habilidades blandas, se incluyen temas como comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo, fundamentales para fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo.

Estas capacitaciones tienen como objetivo mejorar la productividad operativa al optimizar las competencias técnicas del personal, reducir la rotación de empleados al ofrecer oportunidades de crecimiento profesional, y fortalecer el clima organizacional mediante la creación de un entorno de trabajo motivador y balanceado. Se espera que la implementación de este programa permita reducir la rotación de personal, incrementar la productividad y mejorar la percepción de satisfacción laboral.

La implementación de este sistema integral de capacitación no solo responde a las problemáticas identificadas, sino que también fortalecerá la sostenibilidad y competitividad de Vitalis SAS, posicionándola como un referente en el sector veterinario colombiano.

Antecedentes

Proceso Inadecuado de Selección de Personal

Uno de los principales problemas de Veterinaria Vitalis SAS es la alta rotación de personal, lo cual está vinculado a un proceso de selección deficiente. Esto genera diversas consecuencias negativas, como el aumento de los costos operativos debido a las contrataciones y capacitaciones constantes, la disminución de la productividad, y la falta de cohesión organizacional.

(Ramos Ramos, 2015), argumenta que una adecuada gestión de recursos humanos es fundamental para alinear las habilidades de los empleados con los objetivos de la empresa, ya que un proceso de selección deficiente genera desajustes entre las expectativas del empleado y las necesidades organizacionales, lo que aumenta la rotación y, por ende, los costos asociados al reclutamiento y formación.

En Veterinaria Vitalis SAS, la rotación alcanzó un 22% anual, lo que equivale a 13 empleados que dejaron la empresa. Esto tiene un impacto económico significativo, ya que los costos asociados con el reemplazo de personal representan aproximadamente el 33% del salario anual de cada nuevo empleado. Esta rotación también causó una reducción del 20% en la productividad operativa, medida a través de indicadores como la eficiencia en la prestación de servicios y la carga de trabajo del personal restante.

Falta de Capacitación y Actualización en las Competencias Necesarias

Otro tema crítico en Veterinaria Vitalis SAS es la falta de un proceso adecuado de capacitación y desarrollo de competencias. Según (Alles, 2005), “los líderes deben facilitar el

aprendizaje de su equipo, impulsando la coordinación para lograr los objetivos. Esta falta de formación impacta directamente en la productividad, que ha caído un 20% debido a la falta de herramientas y habilidades en los empleados”. La falta de formación y actualización en competencias específicas está afectando la capacidad del personal para realizar sus funciones de manera óptima. De acuerdo con (Luna Arocas, 2018), un programa de coaching bien implementado, con seguimiento continuo, es esencial para mejorar el desempeño laboral. La ausencia de estos procesos en Veterinaria Vitalis SAS ha afectado la productividad en un 20%, evidenciado por la comparación de la eficiencia antes y después de las intervenciones formativas.

Baja Satisfacción Laboral

La baja satisfacción laboral en Veterinaria Vitalis SAS está estrechamente vinculada a las deficiencias en los procesos de selección y capacitación. Como señala (Ramos Ramos, 2015), “cuando los empleados sienten que sus habilidades no están alineadas con las tareas que se les asignan, esto genera insatisfacción y reduce el compromiso con la organización”. Además, la rotación frecuente contribuye a un ambiente laboral inestable que afecta tanto a los nuevos empleados como al personal existente, quienes deben asumir cargas adicionales para compensar las fallas de adaptación de sus compañeros.

(Herrero Blasco, 2018) Resalta que “una selección inadecuada no solo afecta la productividad, sino que también genera tensiones dentro del equipo debido a las ineficiencias operativas y la constante necesidad de integrar nuevos empleados”. En Veterinaria Vitalis SAS, este clima de incertidumbre laboral refuerza un ambiente negativo, lo cual se refleja en una disminución del 20% en la productividad, una cifra medida mediante indicadores de satisfacción

laboral y desempeño. Esta situación impacta directamente la moral del equipo, generando una mayor desmotivación entre los empleados y afectando su rendimiento general.

Marco Teórico

El capital humano es un recurso esencial para el éxito organizacional, y las empresas difícilmente alcanzarán sus objetivos si no cuentan con personal capacitado, alineado con la misión y visión de la organización, este capital no solo hace referencia a las habilidades técnicas y conocimientos de los empleados, sino también a sus capacidades emocionales, compromiso y disposición para contribuir al éxito colectivo (Díaz, 2019). La formación y el desarrollo del personal son fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las empresas, ya que un equipo bien preparado tiene la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, mejorar la calidad del servicio y asegurar la continuidad del negocio. Este enfoque estratégico en el capital humano contribuye directamente a la competitividad y adaptabilidad de la empresa, factores cruciales para su crecimiento y permanencia en el mercado.

Dentro de este marco, la capacitación continua y el desarrollo profesional se presentan como elementos clave para fortalecer el desempeño individual y colectivo, aumentar la productividad y fomentar un ambiente organizacional motivador. Las organizaciones que invierten en la formación de sus empleados logran una mayor eficiencia operativa, lo que se traduce en una mejora en la calidad del servicio y, por ende, en una mayor satisfacción del cliente. Además, la capacitación no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también fortalece habilidades blandas, como la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo, que son esenciales para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

Para Veterinaria Vitalis SAS, adoptar un enfoque estratégico centrado en el capital humano puede ser decisivo para reducir la rotación de personal, mejorar la productividad y fortalecer la cultura organizacional. Un equipo motivado, capacitado y alineado con los valores y objetivos de la empresa será más eficiente y capaz de ofrecer un servicio de calidad, lo que

impactará directamente en la sostenibilidad organizacional tanto en términos económicos como en la creación de un ambiente laboral positivo y colaborativo.

A continuación, se presentan las principales teorías y antecedentes que fundamentan este trabajo:

Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg:

Esta teoría, propuesta por Frederick Herzberg en 1959, sostiene que los factores que influyen en la satisfacción laboral se dividen en dos categorías: motivadores y factores de higiene. Como explica (Giovannone, s.f.), “los motivadores (como el logro, el reconocimiento y el crecimiento profesional) son responsables de la satisfacción laboral y el aumento de la productividad, mientras que los factores de higiene (como las condiciones de trabajo y el salario) previenen la insatisfacción, pero no motivan por sí solos”. De acuerdo a esto, para Vitalis SAS, es crucial no solo ofrecer un salario competitivo, sino también fomentar un ambiente de trabajo que brinde oportunidades de desarrollo profesional, aumentando la motivación y el compromiso del personal. Esto contribuye directamente a la retención del talento y a la mejora del servicio al cliente.

Modelo de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen:

El compromiso organizacional es un factor determinante en la retención de empleados y en el desempeño laboral. Meyer y Allen (1991) identifican tres tipos de compromiso: afectivo, de continuidad y normativo. En Vitalis SAS, fomentar el compromiso afectivo a través de un ambiente de trabajo positivo y programas de desarrollo personal puede ser clave para reducir la rotación de personal y mejorar el servicio. Los empleados que sienten una conexión emocional

con la empresa son más propensos a permanecer y contribuir a su éxito. Este modelo permite abordar la rotación de personal al generar un vínculo emocional más fuerte con los empleados, lo que favorece su compromiso a largo plazo con la empresa y reduce la probabilidad de que busquen nuevas oportunidades laborales. Además, un compromiso basado en la continuidad, que implica la percepción de los empleados sobre los costos asociados con la salida de la empresa, también puede disminuir la rotación, ya que los empleados se sienten más dispuestos a quedarse cuando consideran que los beneficios de continuar superan los costos de abandonar la organización.

Teoría del Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal:

La falta de equilibrio entre trabajo y vida personal puede llevar a la insatisfacción laboral, agotamiento y alta rotación de personal. Vitalis SAS debe implementar políticas de bienestar que promuevan la salud mental y el equilibrio, como horarios flexibles o programas de apoyo emocional. Esto no solo mejora la satisfacción y retención de los empleados, sino también la productividad y la calidad del servicio.

Capacitación como Herramienta de Crecimiento Profesional

Según (Chiavenato, 2020), “la capacitación no solo se enfoca en el desarrollo de habilidades técnicas, sino también en el fortalecimiento de habilidades blandas como comunicación, liderazgo y trabajo en equipo”. Las empresas que implementan programas de capacitación integrales logran mejorar la motivación y satisfacción laboral de sus empleados, lo que, a su vez, impacta positivamente en la productividad y el ambiente organizacional. En el

caso de Vitalis SAS, un programa de capacitación que combine habilidades técnicas y blandas puede mejorar el servicio al cliente y aumentar la competitividad en el sector veterinario.

Modelos de Capacitación Adaptados a Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) enfrentan desafíos específicos en la implementación de programas de capacitación debido a limitaciones de recursos. Sin embargo, diversos estudios indican que las PYMEs que adoptan modelos de capacitación adaptados a su contexto (como el Modelo de Capacitación por Competencias) pueden mejorar la productividad y reducir la rotación de personal. Vitalis SAS podría beneficiarse de un modelo de capacitación flexible, basado en la evaluación continua del desempeño y las necesidades específicas de cada empleado, lo que asegura una formación más efectiva y un retorno sobre la inversión.

Un modelo especialmente relevante es el de Capacitación por Competencias, el cual se centra en identificar las habilidades críticas necesarias para cada rol y en evaluar continuamente el desempeño de los empleados. Este enfoque permite priorizar recursos en áreas clave y asegura un retorno efectivo sobre la inversión en formación. Para Vitalis SAS, implementar un modelo flexible y personalizado contribuiría a reducir la rotación de personal (actualmente del 22%, superior al promedio nacional del 15%-25%) y a optimizar la calidad del servicio al cliente.

Estudios que Respaldan la Aplicación de Modelos Adaptados

(Agudelo-Orrego, 2019) Analiza “cómo la formación del talento humano en empresas colombianas, especialmente en las PYMEs, puede alinearse con la estrategia organizacional para mejorar el desempeño y reducir la rotación de personal”.

(Cuesta Santos, 2010) concluye que “las empresas con programas estratégicos de capacitación, aunque limitadas en recursos, logran optimizar su capital humano y mejorar su competitividad, incluso en mercados locales más reducidos”.

(Enciso, 2014), Este estudio revela que las pequeñas y medianas empresas de Bogotá que implementaron programas de desarrollo del talento humano, a pesar de tener un presupuesto limitado, obtuvieron resultados positivos en cuanto a la reducción de rotación de personal y aumento de productividad. Los programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas de los empleados y la organización contribuyeron a una mayor motivación y compromiso, lo que resultó en un clima organizacional más favorable y una mejor retención del personal.

En este artículo de (Pardo Enciso, 2014) se profundiza en cómo las PYMEs, incluso aquellas con recursos limitados, pueden adaptar sus programas de capacitación para ser más efectivos, utilizando un enfoque práctico y flexible. Además, aborda cómo el desarrollo del talento humano se ha convertido en un factor clave para la transformación organizacional en empresas de Bogotá.

Se destaca que las PYMEs que invierten en el desarrollo de competencias de sus empleados logran mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, reducen la rotación de personal y mejoran la satisfacción laboral, lo que tiene un impacto directo en la rentabilidad y sostenibilidad de la organización (Blanco Flores, 2024).

Este estudio analiza la relación entre la inversión en el capital humano y la sostenibilidad financiera de las PYMEs colombianas. Los resultados muestran que aquellas empresas que implementan programas de capacitación y desarrollo del talento humano, adaptados a las

necesidades del negocio y el contexto, son más capaces de mantenerse competitivas y solventes a largo plazo, minimizando la rotación de personal y maximizando la productividad.

La alta rotación de personal en Vitalis SAS no solo está generando un impacto negativo en el ambiente laboral, sino que también representa un alto costo económico, equivalente al 33% del salario anual por cada empleado reemplazado. Implementar un modelo de capacitación adaptado y centrado en competencias no solo permitiría reducir esta rotación, sino también mejorar la productividad y fomentar la sostenibilidad organizacional.

Impacto de la Capacitación en la Sostenibilidad Organizacional

La capacitación tiene un impacto directo en la sostenibilidad organizacional, tanto en términos de productividad como en la capacidad de adaptación a los cambios del mercado. Según Hernández et al. (2024), las empresas que invierten en el desarrollo continuo de su capital humano tienen una mayor probabilidad de mantener su competitividad a largo plazo. Además, estudios como los de (Agudelo-Orrego, 2019) indican que “las empresas que implementan programas de formación alineados con sus estrategias organizacionales logran fortalecer su posicionamiento en el mercado, mejorar el clima laboral y reducir la rotación de personal”. En este sentido, la capacitación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fomenta el compromiso y la motivación de los empleados, lo cual tiene un efecto multiplicador en la calidad del servicio ofrecido.

Para Vitalis SAS, una inversión estratégica en capacitación puede traducirse en la mejora de la calidad del servicio, un aumento en la satisfacción del cliente y un mayor liderazgo dentro del sector veterinario. En particular, la combinación de formación técnica y habilidades blandas (como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo) ha mostrado ser eficaz en empresas

similares, como se observa en el estudio de (López, 2020), que demuestra “cómo la capacitación contribuye a mejorar la atención al cliente”. Este enfoque integral no solo mejora el desempeño de los empleados, sino que también garantiza la sostenibilidad a largo plazo al incrementar la competitividad y reducir los costos asociados con la rotación del personal, tal como señalan estudios sobre el impacto de la capacitación en la retención de talento.

Marco Legal

En Vitalis SAS, en el sector veterinario la capacitación y el desarrollo de competencias técnicas y humanas no solo son esenciales para la prestación de servicios de calidad, sino que también están enmarcados dentro de la normativa legal vigente en Colombia, en la empresa al identificar la importancia de implementar un programa estructurado de capacitación, responde no solo a las necesidades de sus clientes, sino también al cumplimiento de los requisitos establecidos por las leyes que regulan la práctica veterinaria. Las normativas que regulan estas acciones son:

Ley 576 de 2000

“Esta ley regula el ejercicio de la medicina veterinaria y exige que los profesionales del sector mantengan actualizados sus conocimientos para garantizar la calidad del servicio”. (Serrano Novoa, 2009). Esto conecta directamente con el objetivo de Vitalis SAS de diseñar programas de formación continua para su equipo.

En este contexto, la capacitación en procedimientos técnicos y éticos es esencial para:

Garantizar la Competencia Profesional: Mantenerse al día con los avances científicos y tecnológicos permite a los profesionales ofrecer servicios de alta calidad, alineados con las mejores prácticas actuales.

Cumplir con los Principios Éticos: La ley destaca la responsabilidad de los profesionales de actuar con integridad y ética en su práctica. La formación continua en ética profesional refuerza estos valores y asegura una conducta adecuada en diversas situaciones.

Evitar Sanciones Disciplinarias: El desconocimiento o la falta de actualización pueden conducir a prácticas inadecuadas, lo que podría resultar en sanciones por parte de los tribunales de ética profesional establecidos por la ley.

Por lo tanto, aunque la Ley 576 de 2000 no impone de manera explícita la obligación de actualizaciones continuas, sí implica que la formación permanente es fundamental para el mantenimiento de las licencias profesionales y el ejercicio ético y competente de la profesión veterinaria en Colombia.

Ley 84 de 1989: Estatuto Nacional de Protección de los Animales

“Esta ley establece el marco legal para la protección de los animales en Colombia, definiendo deberes y prohibiciones para prevenir el maltrato y promover su bienestar” (Cruz Serrano, 2015). Entre sus disposiciones relevantes para los programas de formación se incluyen:

Deber de Respeto y No Maltrato: El artículo 4 obliga a todas las personas a respetar y abstenerse de causar daño o lesión a cualquier animal, y a denunciar actos de crueldad cometidos por terceros.

Promoción de la Salud y Bienestar Animal: La ley busca promover la salud y el bienestar de los animales, asegurándoles higiene, sanidad y condiciones apropiadas de existencia.

Estas disposiciones implican que los programas de formación deben incluir contenidos que enseñen a los futuros profesionales a reconocer y garantizar condiciones óptimas de bienestar animal, así como a identificar y denunciar prácticas de maltrato.

Ley 1774 de 2016: Reconocimiento de los Animales como Seres Sintientes

La Ley representa un avance significativo al reconocer a los animales vertebrados como seres sintientes y establecer sanciones penales para el maltrato animal. Sus aportes a los programas de formación incluyen:

Principios de Protección y Bienestar Animal: La ley establece que el trato a los animales debe basarse en el respeto, la solidaridad, la compasión, la ética y la justicia, promoviendo una cultura de cuidado y prevención del sufrimiento animal (Díaz-Guevara, 2017).

Cinco Libertades del Bienestar Animal: Se enfatiza en asegurar que los animales no sufran hambre ni sed, malestar físico ni dolor, enfermedades por negligencia, miedo ni estrés, y que puedan manifestar su comportamiento natural.

La incorporación de estos principios en los programas de formación es esencial para preparar a los profesionales en la aplicación de prácticas que garanticen el bienestar animal, conforme a la legislación vigente.

Ley 84 de 1989 y Ley 1774 de 2016: 2. Estas leyes refuerzan la necesidad de tratar a los animales como seres sintientes y proteger su bienestar. Vitalis SAS, al enfocarse en el desarrollo de competencias en el manejo de animales, asegura que su personal actúe conforme a estos principios legales y éticos.

Resolución 1164 de 2002

La normativa sobre el manejo adecuado de residuos peligrosos subraya la importancia de la actualización en procedimientos técnicos. Los planes de capacitación de Vitalis SAS deben incluir el cumplimiento de estas directrices para minimizar el impacto ambiental.

Normativa ICA: El Instituto Colombiano Agropecuario regula la comercialización y uso de medicamentos veterinarios, asegurando la seguridad en su aplicación. Vitalis SAS puede incorporar en sus programas de formación la gestión responsable de insumos veterinarios, en cumplimiento con estas normativas.

Resolución 1056 de 1996

Emitida por el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), establece disposiciones sobre el control técnico de los insumos pecuarios en Colombia. “Esta normativa regula aspectos clave relacionados con la producción, importación, comercialización y control de calidad de productos destinados al sector pecuario, incluyendo medicamentos y biológicos de uso veterinario”. (Vanegas Pastran, 2025).

Aspectos destacados de la Resolución:

Definiciones Clave: La resolución proporciona definiciones precisas para términos como insumos pecuarios, productores, importadores, laboratorios de control de calidad, entre otros, estableciendo un marco claro para su aplicación.

Registro Obligatorio: Toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción, importación, control de calidad y comercialización de insumos pecuarios debe registrarse ante el ICA y cumplir con las normas establecidas en la legislación vigente.

Requisitos para Instalaciones: Se especifican las condiciones que deben cumplir las instalaciones de producción, almacenamiento y control de calidad de insumos pecuarios, asegurando estándares adecuados para garantizar la calidad y seguridad de los productos.

Control de Calidad: Se establecen procedimientos para el control de calidad de los insumos pecuarios, incluyendo la obligación de contar con laboratorios acreditados y la implementación de buenas prácticas de laboratorio.

Etiquetado y Empaque: La resolución detalla los requisitos de etiquetado y empaque de los productos, asegurando que la información proporcionada sea clara, veraz y suficiente para el usuario final.

Sanciones por Incumplimiento: Se contemplan sanciones para quienes incumplan las disposiciones de la resolución, que pueden incluir desde amonestaciones hasta la suspensión o cancelación de registros y autorizaciones.

Fortalecimiento del talento humano y cumplimiento legal al diseñar un plan estructurado de capacitación, Vitalis SAS, no solo optimiza las habilidades de su equipo, sino que también refuerza su posición como una institución que opera bajo un marco legal sólido. Este enfoque asegura una adaptabilidad constante frente a las nuevas exigencias del sector, promoviendo la sostenibilidad y la ética en sus operaciones diarias.

Metodología

La metodología empleada en este trabajo tiene como propósito garantizar un enfoque estructurado y riguroso para abordar los desafíos identificados en Vitalis SAS, relacionados con la capacitación y el desarrollo del talento humano. La empresa enfrenta una disminución en la productividad operativa, alta rotación de personal y un ambiente laboral desfavorable, lo que impacta negativamente en la calidad del servicio ofrecido y en su competitividad.

Para diseñar un modelo de capacitación efectivo que atienda estas problemáticas, se optó por un enfoque metodológico mixto que combina herramientas cuantitativas y cualitativas. Este enfoque permitirá obtener una comprensión profunda de las percepciones, expectativas y necesidades del personal, complementada con datos objetivos sobre el desempeño organizacional. La metodología planteada busca garantizar un diagnóstico integral, diseñar intervenciones efectivas y evaluar su impacto para fomentar el desarrollo del equipo y la sostenibilidad de la empresa.

Tipo de Investigación

Se llevará a cabo una investigación de tipo mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, con el fin de obtener tanto datos numéricos como interpretaciones detalladas de las percepciones y experiencias de los empleados.

Enfoque cuantitativo: Se aplicarán encuestas estructuradas a todos los empleados para recolectar datos sobre sus percepciones sobre las capacitaciones recibidas, el ambiente laboral y su desempeño. La encuesta se llevará a cabo a través de un formulario de Google, lo que facilitará la recolección y organización eficiente de la información.

Enfoque cualitativo: Se realizarán entrevistas semi-estructuradas a una muestra representativa de empleados (10) y líderes de área (5) para obtener información detallada sobre sus experiencias, expectativas y necesidades de capacitación. Este enfoque permitirá explorar las causas subyacentes de la rotación y las expectativas respecto a la capacitación.

Diseño de la Investigación

La investigación seguirá un diseño de investigación-acción, en el que se combinan fases de diagnóstico, diseño de soluciones, intervención y evaluación. Este diseño permitirá identificar las problemáticas actuales en la empresa, diseñar el programa de capacitación adecuado y evaluar su impacto en el desempeño y bienestar de los empleados.

Diagnóstico

Se realizará un análisis inicial para identificar las necesidades formativas y las problemáticas organizacionales, mediante:

Encuestas a los 60 empleados de Vitalis SAS para evaluar la percepción del clima organizacional, las competencias actuales y las oportunidades de desarrollo.

Entrevistas semi-estructuradas con 10 empleados y 5 líderes para explorar en profundidad las expectativas y desafíos.

Análisis documental de manuales de funciones, evaluaciones de desempeño e informes previos de capacitación para identificar que se ha aplicado anteriormente y que falencias han tenido las capacitaciones anteriores o si se alinean a lo que requiere el personal para mejorar su desempeño y mejorar la rotación del personal, todo esto con fin de conocer bien lo que se ha implementado y lo que hace falta por integrar.

Diseño de soluciones

Con base en los resultados del diagnóstico, se diseñará un programa de capacitación integral enfocado en:

Competencias técnicas: Manejo de emergencias veterinarias, gestión de residuos peligrosos, procedimientos clínicos y atención al cliente.

Habilidades blandas: Comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.

El diseño incluirá estrategias pedagógicas (talleres, sesiones prácticas, capacitaciones virtuales) y un cronograma detallado.

Implementación

Se ejecutará el programa de capacitación con sesiones presenciales y virtuales adaptadas a las necesidades del personal. Se monitoreará el avance en tiempo real para realizar ajustes si es necesario.

Evaluación

Al finalizar, se evaluará el impacto del programa mediante la metodología mixta con las encuestas post-capacitación para medir la percepción de mejora. Comparación de evaluaciones de desempeño antes y después del programa y por último el análisis de indicadores clave, como la reducción de la rotación de personal y el aumento en la productividad.

Población

La población objeto de estudio está compuesta por todos los empleados de Veterinaria Vitalis SAS, que suman un total de 60 colaboradores. Dado el tamaño reducido de la empresa, se

optará por recolectar datos de toda la población, garantizando una representación completa y evitando sesgos derivados del muestreo.

Muestra

Se seleccionará una muestra representativa para las entrevistas semi-estructuradas, considerando 10 empleados de diversas áreas y jerárquica para captar perspectivas heterogéneas.

Líderes de área: Información estratégica sobre necesidades organizacionales y desafíos específicos. Los criterios de selección son con respecto a la diversidad funcional (roles administrativos, operativos y técnicos) y antigüedad en la empresa para captar experiencias variadas.

Técnicas de Recolección de Datos

Encuestas Estructuradas: Las encuestas estructuradas se aplicarán a todos los empleados de Vitalis SAS a través de un formulario en línea (Google Forms). Estas encuestas contienen preguntas cerradas con escalas de Likert, que permitirán recoger datos sobre diversas dimensiones como la satisfacción laboral, la percepción sobre el clima organizacional, la identificación de brechas en las competencias técnicas y la atención al cliente.

Las encuestas estructuradas son una herramienta ideal para obtener información cuantitativa de manera rápida y eficiente. Al ser aplicadas a toda la población de empleados (60 personas), se asegura una cobertura completa que representa fielmente las percepciones y necesidades de los empleados, evitando sesgos derivados del muestreo. Esta técnica permite obtener una visión generalizada y objetiva sobre el estado actual de las competencias y el

ambiente laboral, fundamentales para diseñar un programa de capacitación que realmente aborde las áreas de mejora de manera integral.

Las encuestas proporcionan datos fácilmente cuantificables que pueden ser analizados para identificar áreas críticas donde se necesitan intervenciones de capacitación, como habilidades técnicas, habilidades blandas y atención al cliente. Esto contribuye a establecer un diagnóstico claro y preciso de las necesidades formativas y a establecer una base sólida para el diseño de un programa de capacitación adaptado.

Ventajas:

Permite una recolección de datos eficiente y estandarizada de toda la población de empleados.

Facilita el análisis de grandes volúmenes de información con herramientas estadísticas.

Proporciona una base objetiva que puede ser comparada a lo largo del tiempo para evaluar el impacto de las acciones formativas.

Entrevistas Semi-Estructuradas: Las entrevistas semi-estructuradas se realizarán a una muestra representativa de 10 empleados y 5 líderes de área. Estas entrevistas se centrarán en explorar las percepciones y experiencias de los entrevistados sobre temas clave como sus expectativas de capacitación, la calidad de la formación recibida, la satisfacción con el ambiente laboral y la atención al cliente.

Esta técnica es particularmente valiosa para obtener datos cualitativos detallados que no pueden ser capturados mediante encuestas estructuradas. Las entrevistas semi-estructuradas permiten una interacción más profunda y flexible, lo que posibilita que los entrevistados se expresen de manera más abierta y honesta sobre sus experiencias y necesidades. Esto es crucial

para comprender las causas subyacentes de problemas como la rotación de personal o las brechas de competencias no evidentes a través de datos cuantitativos.

Al proporcionar un espacio para que los empleados y líderes compartan sus perspectivas personales, las entrevistas ofrecen información clave para diseñar un programa de capacitación más específico, adaptado a las necesidades individuales y grupales. Además, las entrevistas permiten explorar las percepciones sobre la calidad de la capacitación, lo cual es esencial para crear un sistema de seguimiento y evaluación efectivo.

Ventajas:

Permiten profundizar en percepciones subjetivas y obtener insights más detallados sobre necesidades, expectativas y desafíos.

Facilitan el descubrimiento de temas inesperados que podrían no surgir en encuestas cerradas.

Ofrecen un panorama completo sobre la experiencia vivida por los empleados y líderes de área, lo que ayuda a identificar puntos críticos de mejora.

Análisis Documental: El análisis documental consistirá en revisar y analizar documentos internos de la empresa, como manuales de funciones, evaluaciones de desempeño y informes de capacitación previos. Esta técnica proporcionará datos objetivos sobre las competencias técnicas requeridas para cada puesto y permitirá identificar las brechas entre las habilidades actuales de los empleados y las necesidades de la empresa.

El análisis de documentos internos proporciona una fuente objetiva y estructurada de información que ayuda a contextualizar las percepciones obtenidas de las encuestas y entrevistas. Este enfoque es fundamental para obtener una base sólida y verificada sobre las competencias que se esperan de los empleados, así como para identificar las discrepancias entre las habilidades

actuales y las requeridas por la empresa. Además, al revisar las evaluaciones de desempeño previas, es posible identificar áreas de mejora concretas y medibles que no siempre son evidentes a través de técnicas cualitativas o cuantitativas aisladas.

El análisis documental complementa las técnicas anteriores al proporcionar datos objetivos y cuantificables sobre las competencias y el rendimiento de los empleados. Esta información es esencial para diseñar un programa de capacitación que no solo cubra las necesidades percibidas, sino también las competencias que objetivamente deben ser fortalecidas, como el manejo de emergencias, la atención al cliente o las habilidades técnicas veterinarias.

Ventajas:

Ofrece datos objetivos y verificables que no dependen de la percepción o interpretación subjetiva de los empleados.

Permite identificar brechas de competencia específicas basadas en la evaluación del desempeño real de los empleados.

Proporciona un marco de referencia estructurado que puede ser utilizado para crear indicadores claros y medibles en el diseño del programa de capacitación.

Análisis de Datos

El análisis de datos se llevará a cabo utilizando métodos y herramientas adaptados a los dos enfoques principales de la investigación: cuantitativo y cualitativo. El objetivo es garantizar un entendimiento integral de la información recolectada, identificando patrones y correlaciones relevantes para diseñar intervenciones efectivas.

Datos Cuantitativos

Los datos obtenidos a través de las encuestas estructuradas se analizarán utilizando herramientas estadísticas básicas y descriptivas:

Herramientas utilizadas

1. Microsoft Excel para el cálculo de estadísticas descriptivas (promedios, frecuencias y porcentajes).
2. Gráficos y tablas comparativas para visualizar resultados de manera clara y comprensible.

Métodos de Análisis

1. Análisis de frecuencia: Para identificar tendencias en las respuestas de los empleados.
2. Comparación antes y después: Medición de cambios en la percepción de los empleados tras la implementación del programa de capacitación.
3. Cálculo de indicadores clave: Niveles de satisfacción laboral, reducción de rotación y mejora en competencias técnicas para saber si llegaron a las metas establecidas y si se han visto mejoras con todo lo que se implementó.

Datos Cualitativos

La información recolectada mediante entrevistas semi-estructuradas será procesada utilizando técnicas de análisis de contenido.

Herramientas utilizadas:

1. Transcripciones manuales de las entrevistas.
2. Codificación manual para identificar categorías, patrones y temas recurrentes.

Métodos de análisis

1. Codificación inicial: Identificación de palabras clave, frases y temas relacionados con las percepciones de capacitación y desafíos organizacionales.
2. Identificación de patrones: Agrupación de respuestas en categorías como "necesidades técnicas", "motivación laboral" y "clima organizacional".
3. Triangulación: Comparación de datos cualitativos con resultados cuantitativos para validar hallazgos y garantizar consistencia.

Procesos de Validación y Triangulación

Para asegurar la confiabilidad de los hallazgos, se utilizarán las siguientes estrategias:

Triangulación de fuentes: Cruce de información obtenida de encuestas, entrevistas y análisis documental.

Triangulación de métodos: Uso combinado de enfoques cuantitativos y cualitativos para evaluar las mismas variables.

Triangulación de investigadores: Revisión del análisis cualitativo por dos codificadores independientes para minimizar sesgos.

Validación

La validez asegura que los resultados reflejen de manera precisa las variables estudiadas y que puedan generalizarse al contexto organizacional de Vitalis SAS.

Validez Interna:

Aplicación de instrumentos previamente validados en investigaciones similares para garantizar que midan las variables de interés (satisfacción laboral, competencias técnicas, etc.).

Inclusión de toda la población en las encuestas para evitar sesgos derivados del muestreo.

Validez Externa:

Triangulación de datos para garantizar que las conclusiones sean aplicables al entorno de Vitalis SAS.

Recolección de información desde diferentes perspectivas (empleados y líderes).

Validez de Constructo:

Diseño de preguntas claras y específicas en encuestas y entrevistas, alineadas con los objetivos del estudio.

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia y precisión de los resultados obtenidos a lo largo del tiempo y en diferentes contextos.

Recolectando datos

Aplicación estandarizada de encuestas a través de un formulario en línea, asegurando condiciones homogéneas para todos los participantes.

Capacitación de los entrevistadores para garantizar uniformidad en la administración de las entrevistas.

Analizando datos

Uso de herramientas estadísticas confiables (Microsoft Excel) para procesar los datos cuantitativos.

Implementación de codificación doble en el análisis cualitativo, revisada por dos analistas independientes.

Cronograma de Actividades

Tabla 1

Cronograma de Etapas del Proceso de Implementación

Etapas del Proceso	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1.Diseño de la Investigación						
2.Recolección de Datos						
3.Análisis de Datos						
4.Diseño del Programa de Capacitación						
5.Implementación del Programa de Capacitación						
Capacitación 1						
Capacitación 2						
Capacitación 3						
Capacitación 4						
6.Evaluación del Programa de Capacitación						

Fuente. Propia

Diseño de la Investigación (Mes 1 - Semana 1-2): En esta etapa se definen los objetivos y las variables que se evaluarán a lo largo de la investigación. Además, se seleccionan los instrumentos de recolección de datos, que en este caso serán encuestas estructuradas y entrevistas semi-estructuradas. Esta fase es clave para asegurar que la investigación sea enfocada y útil para diseñar el programa de capacitación.

Recolección de Datos (Mes 1 - Semana 3-4): Durante esta etapa se llevan a cabo las encuestas con todos los empleados, lo que permite obtener información cuantitativa sobre

aspectos clave como la satisfacción laboral, las percepciones sobre las oportunidades de desarrollo y las necesidades de capacitación. Además, se realizan las entrevistas semi-estructuradas con una muestra representativa de empleados y líderes de área, con el fin de obtener información cualitativa detallada sobre sus experiencias y expectativas.

Análisis de Datos (Mes 2 - Semana 1-2): Una vez que se han recolectado los datos, se procede al análisis de la información. Los datos cuantitativos se procesan utilizando herramientas como Microsoft Excel, mientras que los datos cualitativos de las entrevistas se analizan mediante técnicas de análisis de contenido. Esto permite identificar patrones, tendencias y áreas clave que deben abordarse en el programa de capacitación.

Diseño del Programa de Capacitación (Mes 2 - Semana 3-4): Con base en los resultados obtenidos en la fase de análisis de datos, se diseña el programa de capacitación. Esta etapa implica la creación de un plan detallado que aborde las brechas de habilidades identificadas, tanto en habilidades técnicas como blandas. El diseño debe ser específico, incluyendo módulos de formación y la planificación de las sesiones de capacitación.

Implementación del Programa de Capacitación (Mes 3 a Mes 6): La implementación del programa se lleva a cabo a lo largo de seis meses, comenzando en el Mes 3. Cada mes se realizará una capacitación en un área específica, combinando sesiones presenciales, capacitaciones en línea y talleres prácticos. Las capacitaciones se centrarán en temas como la atención al cliente, manejo de emergencias veterinarias, gestión de residuos peligrosos y actualización en procedimientos clínicos.

Mes 3: Capacitación sobre "Atención al cliente y comunicación efectiva".

Mes 4: Capacitación sobre "Manejo de emergencias veterinarias".

Mes 5: Capacitación sobre "Gestión de residuos peligrosos".

Mes 6: Capacitación sobre "Actualización en procedimientos clínicos".

Evaluación del Programa (Mes 6 - Semana 3-4): Al finalizar las capacitaciones, se realiza la evaluación del impacto del programa. Esto incluye medir la efectividad de las capacitaciones mediante indicadores clave de desempeño (KPIs), como la reducción de la rotación de personal y el aumento de la satisfacción laboral. Esta evaluación permitirá ajustar el programa en futuras implementaciones si es necesario. La evaluación del impacto del programa de capacitación se basará en tres indicadores clave que reflejan los resultados esperados del proceso de formación: reducción de la rotación de personal, aumento de la satisfacción laboral y mejoras en el desempeño de los empleados. Estos indicadores permitirán medir si el programa ha alcanzado sus objetivos y si las intervenciones realizadas han tenido un efecto positivo en la empresa y en sus colaboradores.

Reducción del índice de rotación de personal: el índice de rotación de personal mide la tasa de empleados que dejan la empresa en un período determinado. Se calculará la tasa de rotación antes y después de la implementación del programa de capacitación para comparar los resultados.

La meta es reducir el índice de rotación en un 20% durante el primer año después de la implementación del programa. Una disminución en la rotación indicaría que el programa de capacitación contribuyó a una mayor retención de empleados, al mejorar su satisfacción y percepción del entorno laboral.

Aumento de la satisfacción laboral: se medirá mediante encuestas aplicadas antes, después y seis meses después de la capacitación, utilizando escalas de Likert para evaluar diferentes aspectos como las condiciones laborales, oportunidades de crecimiento, ambiente de

trabajo y relaciones interpersonales. Un ejemplo de pregunta sería: "¿Qué tan satisfecho(a) está con las oportunidades de capacitación y desarrollo dentro de la empresa?"

La meta es aumentar la satisfacción laboral en un 15% con respecto a la evaluación inicial. Este aumento reflejará el éxito del programa en mejorar el ambiente laboral, la percepción de desarrollo profesional y, por ende, contribuirá a la fidelización de los empleados.

Mejoras en el desempeño de los empleados: se realiza a través de las evaluaciones previas y posteriores a la capacitación, enfocándose en las competencias técnicas y habilidades interpersonales adquiridas. Se utilizará una rúbrica que incluya áreas clave como el manejo técnico, la atención al cliente, las habilidades de comunicación y la capacidad para manejar emergencias.

Se espera un aumento del 20% en el desempeño de los empleados en las áreas evaluadas. Esta mejora indicará que la capacitación ha sido efectiva en el desarrollo de habilidades críticas para el desempeño diario de los empleados.

Métodos de Seguimiento

Para asegurar una evaluación rigurosa, se emplearán los métodos de encuestas de satisfacción laboral las cuales se aplicarán encuestas después de cada módulo y al final del programa, así como seis meses después de su finalización, para medir la percepción de los empleados sobre la capacitación.

Revisión de indicadores de desempeño, las evaluaciones de desempeño se analizarán antes y después del programa para medir la mejora en las habilidades de los empleados.

Análisis de rotación de personal se compararán los índices de rotación de personal antes y después de la capacitación para evaluar la efectividad del programa en la retención de empleados.

Estos métodos proporcionarán una evaluación detallada y precisa de los resultados del programa y su impacto en los empleados y la organización.

Resultados

El análisis de los datos recopilados, utilizando una metodología de investigación mixta que combina enfoques cuantitativos a través de encuestas y cualitativos mediante entrevistas, demuestra que la implementación conjunta de los programas de capacitación y compensación generó mejoras sustanciales en múltiples aspectos de la organización:

Productividad y calidad del servicio: El 72.5% de los colaboradores indicaron que las capacitaciones fueron implementadas con la frecuencia adecuada, lo que contribuyó a mejorar la percepción de calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Mejora del ambiente laboral: Según las encuestas, el 88.2% de los empleados percibieron un impacto positivo en sus funciones y en la interacción con sus compañeros, reflejando un ambiente laboral más armonioso y productivo.

Retención de personal: Las entrevistas señalaron que las estrategias implementadas abordaron factores clave como salarios y condiciones laborales, fomentando un compromiso más sólido por parte de los empleados.

Sostenibilidad y competitividad: La percepción general de los empleados hacia los programas fue positiva, con un 84.3% destacando su relevancia para alcanzar los objetivos de la empresa. Esto ayuda a posicionar a Vitalis SAS como un referente en la gestión del talento humano en el sector veterinario.

Programa Estructurado de Capacitación y Desarrollo Laboral

De acuerdo con los datos analizados en las encuestas y entrevistas, se identificaron resultados claros derivados de la implementación del programa de capacitación en Veterinaria Vitalis SAS. Los datos respaldan los siguientes logros clave:

Incremento en la productividad: El 88.2% de los empleados encuestados afirmaron que las capacitaciones contribuyeron directamente a mejorar sus habilidades en el desempeño de sus funciones de acuerdo con las encuestas. Las entrevistas realizadas evidenciaron que el programa de formación técnica permitió optimizar procesos operativos, especialmente en atención al cliente y manejo de emergencias veterinarias.

Mejoramiento del clima organizacional: Según las encuestas, el 80.4% de los empleados indicaron sentirse más motivados e interesados en participar en las actividades de capacitación. Este dato refleja un impacto positivo en la cohesión del equipo y en las relaciones interpersonales. Las entrevistas destacaron una mejora en la interacción entre compañeros, atribuida a la capacitación en habilidades blandas como comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Reducción de brechas de competencias: El análisis de las necesidades de capacitación, recopilado mediante encuestas, permitió identificar áreas específicas para fortalecer, como atención al cliente y actualización en procedimientos clínicos. Los empleados reportaron sentirse mejor preparados para cumplir con los estándares de calidad exigidos por la organización.

Programa de Compensación y Beneficios Veterinaria Vitalis SAS

Figura 1

Listado de compensaciones y beneficios de Veterinaria Vitalis SAS

Acción	Responsable/s	Recursos	Tiempo de duración	Indicadores de control
<p>Evaluación del desempeño: Evaluaciones periódicas de desempeño a cada uno de los empleados, vinculándolas con los objetivos de capacitación y formación.</p> <p>Cada empleado tendrá como objetivo de desarrollo el cursar un curso o capacitación de acuerdo a su rol dentro de la veterinaria Vitalis SAS</p>	Jefe inmediato	<p>Formularios de evaluación, software de gestión del desempeño</p> <p>Plataforma de cursos y formaciones virtuales</p>	Anual	<p>Mejora en los indicadores de desempeño individual y grupal, aumento en la productividad.</p> <p>Cumplimiento de objetivos organizacionales 35%</p> <p>Cumplimiento de funciones, habilidades técnicas y blandas 45%</p> <p>Cumplimiento objetivo de desarrollo 20%</p>
<p>Metas individuales: Establecer metas individuales coordinadas con los objetivos de la empresa y del programa de capacitación y formación.</p>	Jefe inmediato	Herramientas de gestión de objetivos	Semestral	Cumplimiento de metas individuales y participación en programas de capacitación y formación
<p>Sistema de incentivos: Implementar un sistema de bonificaciones basado en el cumplimiento de metas, la participación en programas de capacitación y la adquisición de certificaciones.</p>	Departamento de Talento Humano	Presupuesto para incentivos	Trimestral	<p>Incremento en el porcentaje de empleados que obtienen incentivos, mejorando en los indicadores de desempeño.</p> <p>1. Aumento en el número de consultas. 2. Venta de productos y servicios adicionales. 3. Mejora de la satisfacción de los clientes.</p>
<p>Reconocimiento público: Diseñar un programa de reconocimiento público que permita destacar los logros de los empleados.</p>	Departamento de Talento Humano	Plataforma de comunicación interna	Mensual - Trimestral	Incremento en la satisfacción de los empleados y mejorando el clima laboral.
<p>Desarrollo de una carrera profesional: Implementar un plan de desarrollo de carrera para cada empleado, vinculándolo con las oportunidades de capacitación y promoción.</p>	Departamento de Talento Humano y Jefe inmediato	Herramientas de gestión de talentos	Anual	Incremento en la tasa de retención de talento e incremento en la movilidad interna.

Fuente. Propia

El programa de compensación y beneficios implementado en Veterinaria Vitalis SAS fue diseñado con base en los hallazgos del análisis de datos, logrando impactos positivos en la motivación, retención y bienestar de los colaboradores:

Política de Horarios Flexibles (Vitalis Flex)

El 88% de los empleados encuestados valoraron positivamente la política de horarios flexibles, destacando su impacto en el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta medida permite a los colaboradores elegir entre diferentes bloques horarios de trabajo, los cuales son:

1. 7:00 AM a 4:30 PM
2. 7:30 AM a 5:00 PM
3. 8:00 AM a 5:30 PM
4. 8:30 AM a 6:00 PM

Esta flexibilidad les permite gestionar sus responsabilidades personales y laborales de manera más eficiente, lo que ha mejorado significativamente la satisfacción laboral y ha fortalecido la estabilidad del equipo. Las entrevistas confirmaron que esta política ha contribuido a un ambiente de trabajo más comprometido y productivo.

Programa de Beneficios Vitalis Contigo

El 84.4% de los empleados destacaron positivamente el Programa Vitalis Contigo, que ofrece un sistema de puntos para acceder a permisos especiales por eventos personales o familiares. Los empleados pueden usar estos puntos para diversas situaciones como:

1. Trámites. (5 puntos).
2. Colegio de tu hijo/a. (5 puntos).
3. Cumpleaños. (5 puntos).
4. Grado. (10 puntos).
5. Duelo. (10 puntos).
6. Matrimonio. (10 puntos).

Además, en el primer mes del año, Vitalis asigna automáticamente 15 puntos a cada empleado, lo que refuerza el compromiso y contribuye al equilibrio entre la vida personal y laboral. Este sistema ha sido clave para mejorar el bienestar de los empleados y fomentar un mayor sentido de pertenencia con la empresa.

Reconocimiento y retención de talento

El sistema de reconocimiento mediante puntos ha jugado un papel crucial en la motivación y retención de talento. Las entrevistas revelaron que los empleados se sienten valorados por sus logros, tanto a nivel individual como colectivo, gracias al programa de puntos de reconocimiento, que es gestionado por los líderes de área. Este reconocimiento constante ha aumentado la moral y la motivación de los colaboradores, promoviendo un ambiente de trabajo más positivo y generando un fuerte sentido de pertenencia.

Impacto económico positivo

El impacto económico de las políticas implementadas se ha reflejado en una mayor estabilidad laboral, lo que ha permitido a la empresa reducir significativamente los costos operativos relacionados con el reclutamiento constante. Al ofrecer incentivos y beneficios que mejoran la satisfacción de los empleados, la empresa ha logrado una fuerza laboral más comprometida y estable. Esta estabilidad no solo ha optimizado los costos, sino que también ha contribuido a una mejora en el rendimiento y la productividad general, generando un impacto económico positivo a largo plazo.

Con base en el análisis de datos obtenidos mediante encuestas y entrevistas, se concluye que los programas de capacitación y compensación implementados en Veterinaria Vitalis SAS lograron resolver problemáticas clave como la alta rotación y la baja satisfacción laboral. Estos programas, fundamentados en datos concretos, no solo generaron un impacto positivo en el

desempeño de los empleados, sino que también contribuyeron a posicionar a la empresa como un modelo de gestión del talento humano en el sector veterinario colombiano.

Recomendaciones

Para asegurar la efectividad de los programas de capacitación y compensación e incentivos implementados en Vitalis SAS, es fundamental adoptar estrategias que optimicen su impacto tanto en el desempeño organizacional como en la satisfacción de los empleados. A continuación, se presentan recomendaciones clave basadas en el diagnóstico realizado y los resultados obtenidos, que permitirán maximizar los beneficios de estos programas y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Definir metas claras y medibles: es esencial establecer objetivos específicos y medibles tanto para el programa de capacitación como para el de compensación e incentivos, alineándolos con los objetivos generales de la empresa. El uso de herramientas de gestión como los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) permitirá un seguimiento continuo del progreso, asegurando que los empleados se concentren en las metas más importantes y que los resultados del programa puedan ser cuantificados y evaluados con precisión.

Monitoreo continuo de resultados y evaluación periódica para garantizar la efectividad de ambos programas, se recomienda establecer un proceso de monitoreo continuo de indicadores clave, como la satisfacción laboral, la rotación de personal, la productividad y la calidad del servicio. Además, se debe llevar a cabo una revisión anual de las estrategias de compensación e incentivos, incorporando retroalimentación de los empleados a través de encuestas y reuniones, lo que permitirá realizar ajustes oportunos para adaptar los programas a las necesidades cambiantes de la empresa y del mercado.

Fomentar una cultura de reconocimiento que es importante integrar tanto incentivos monetarios como no monetarios para fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados. Los programas de reconocimiento, como los Puntos Vitalis, fomentan un ambiente positivo al

recompensar tanto el desempeño individual como el esfuerzo colectivo. Celebrar los logros de los empleados en eventos regulares contribuirá a una cultura de reconocimiento que reduce la rotación y mejora el ambiente laboral.

Capacitación continua y vinculación con incentivos con el diseño de un calendario anual de capacitaciones debe abordar temas relevantes para el desarrollo de los empleados, como atención al cliente, manejo de tecnología y bienestar animal. Con base en el 27.5% de empleados que consideran insuficiente la frecuencia de las capacitaciones, se recomienda aumentar la periodicidad con sesiones breves y formatos híbridos, además de implementar un plan piloto de tres meses para ajustar temas y frecuencia según la retroalimentación. Vincular la participación en las capacitaciones con incentivos tangibles, como puntos adicionales en el Programa Vitalis Contigo, motivará aún más a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y mejorar su desempeño profesional.

Transparencia en los criterios de incentivos para evitar malentendidos y generar confianza, es fundamental comunicar de manera clara y constante los criterios que determinan el acceso a los incentivos. Realizar reuniones informativas periódicas permitirá resolver dudas y garantizar que todos los empleados comprendan cómo acceder a los beneficios. La transparencia en los criterios fomentará una cultura de confianza y compromiso en la organización.

Definir y monitorear indicadores de control ya que se debe establecer y monitorear indicadores clave, como tasas de retención de personal, el número de capacitaciones completadas, los niveles de satisfacción laboral y el cumplimiento de metas individuales, es fundamental para evaluar la efectividad de los programas. Utilizar herramientas como dashboards y reportes mensuales permitirá realizar ajustes oportunos a las estrategias implementadas, optimizando los resultados de la empresa y la satisfacción de los empleados.

Alineación entre capacitación, incentivos y desarrollo profesional para que los programas de capacitación deben estar alineados con los planes de carrera de los empleados, permitiéndoles visualizar oportunidades de ascenso y crecimiento profesional dentro de la empresa. Esta alineación no solo impulsará la satisfacción y lealtad, sino que también contribuirá a reducir la rotación y fortalecerá el compromiso con la empresa.

Revisión de la flexibilidad laboral con el programa Vitalis Flex que ofrece horarios flexibles, debe seguir siendo revisado periódicamente para asegurarse de que continúe satisfaciendo las necesidades de los empleados y el rendimiento de la empresa. Ofrecer horarios flexibles contribuye a mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que a su vez mejora la productividad y reduce la rotación de personal.

Anexos

Tabla 2

Formato de Evaluación de Desempeño

Criterio	Peso (%)	Indicador de Desempeño
Cumplimiento de objetivos específicos	35%	Alcance de metas establecidas mensualmente.
Atención y trato a los clientes	25%	Satisfacción del cliente reflejado en encuestas.
Manejo adecuado de emergencias	20%	Respuesta rápida y efectiva en casos de urgencia.
Trabajo en equipo	15%	Colaboración efectiva en tareas grupales.
Participación en capacitaciones	5%	Asistencia y aprendizaje demostrado.
TOTAL	100%	

Fuente. Propia

Tabla 3

Cronograma de Capacitación

Mes	Tema de Capacitación	Duración	Resultados Esperados
Marzo	Atención al cliente y comunicación efectiva	10 horas	Mejorar la satisfacción del cliente en un 20%.
Abril	Manejo de emergencias veterinarias	12 horas	Respuesta oportuna y efectiva ante emergencias críticas.
Mayo	Gestión de residuos peligrosos	8 horas	Cumplir con la normativa ambiental y reducir riesgos.
Junio	Actualización en procedimientos clínicos	15 horas	Incrementar la precisión y rapidez en los tratamientos.

Fuente. Propia

Encuesta de Percepción

PARTE 1: Datos Generales

- Cargo: _____
- Años en la empresa: _____

PARTE 2: Opinión sobre la capacitación:

- ¿Considera que las capacitaciones han mejorado su desempeño laboral?

___ SI

___ NO

- Qué temas le gustaría incluir en las próximas capacitaciones
-

PARTE 3: Opinión sobre la Compensación:

- ¿Cómo calificaría los incentivos ofrecidos por la empresa?:

Muy adecuados | Adecuados | Neutrales | Inadecuados | Muy inadecuados

- ¿Qué tipo de incentivos valoraría más?

---- Monetarios (bonos, aumentos salariales)

---- No monetarios (días libres, reconocimientos)

---- Capacitaciones adicionales

PARTE 4: Comentarios Adicionales

- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el programa?
-

PARTE 5: Enlace de la encuesta practicada:

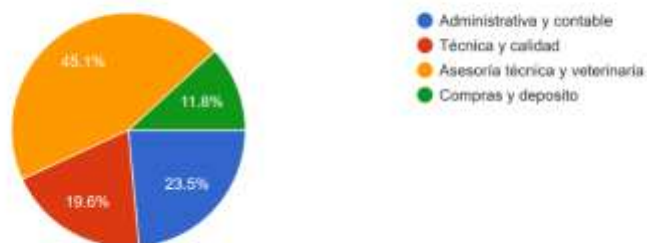
<https://forms.gle/ktxtzNmGTHYxV1789>

Resultados de Encuesta de Percepción

Figura 2

Área que Pertenece el encuestado

Seleccione al área que pertenece
51 respuestas



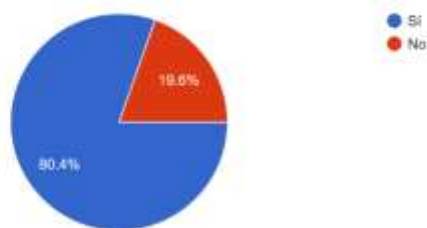
Fuente. Propia

En la actualidad la empresa Veterinaria Vitalis SAS cuenta con 60 colaboradores, la encuesta realizada fue respondida por 51 colaboradores lo que representa un 85% del personal total, 9 de los colaboradores no respondieron la encuesta ya que algunos se encontraban en periodo de vacaciones, incapacidades o permisos.

Figura 3

Percepción de alineación de incentivos del encuestado

¿Cree que los incentivos implementados están alineados con su desempeño y los objetivos de la empresa?
51 respuestas



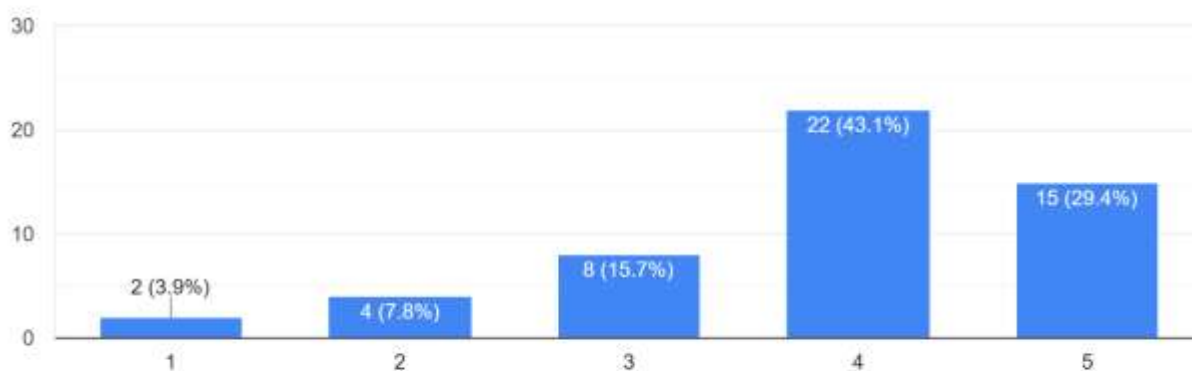
Fuente. Propia

Podemos ver que la implementación de los incentivos dentro de la empresa ha sido acogida con agrado, el 84.4% de los encuestados están de acuerdo en que se encuentran alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 4

Resultados Programa Vitalis Flex

Califique de 1 a 5 en programa Vitalis Flex (Horarios flexibles). En donde 1 es malo y 5 es excelente
51 respuestas



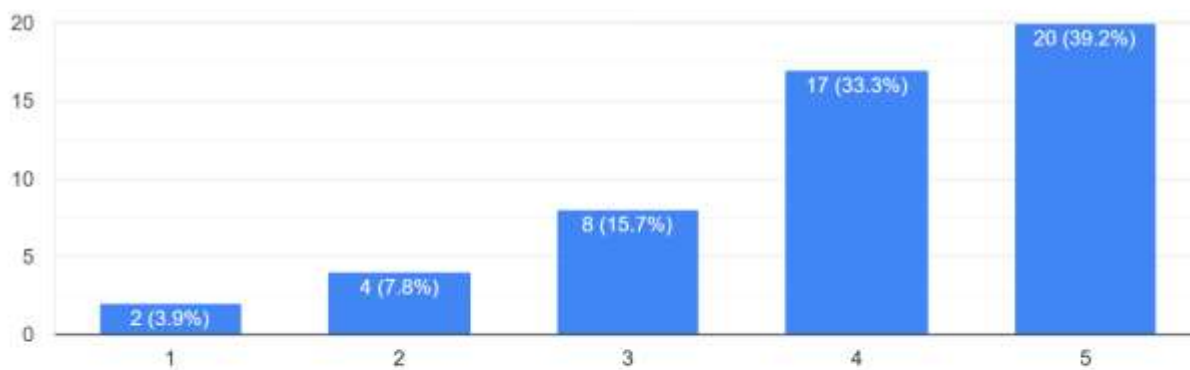
Fuente. Propia

Se evidencia que tan solo 6 colaboradores dieron una calificación inferior a 3 lo que representa un 12% de los encuestados, el restante 88% de los colaboradores dieron una calificación superior a 3, lo que nos muestra que los colaboradores han recibido con gran aceptación el programa Vitalis Flex que permite tener horarios de trabajo flexibles.

Figura 5*Resultado Programa Vitalis Contigo.*

Califique de 1 a 5 en programa Vitalis Contigo (Tiempo para ti y tu familia). En donde 1 es malo y 5 es excelente

51 respuestas



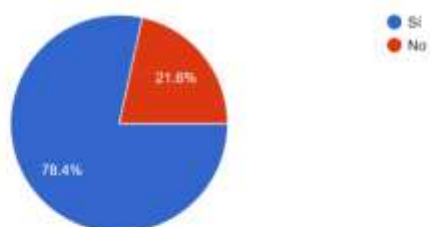
Fuente. Propia

Se evidencia que tan solo 6 colaboradores dieron una calificación inferior a 3 lo que representa un 12% de los encuestados, el restante 88% de los colaboradores dieron una calificación superior a 3, lo que nos muestra que los colaboradores han recibido con gran aceptación el programa Vitalis Contigo programa de puntos para canjear por tiempo para el colaborador y su familia.

Figura 6

Resultados de Posibilidad de ascenso.

¿Considera que tiene posibilidades de ascenso y mejores incentivos dentro de la empresa?
51 respuestas



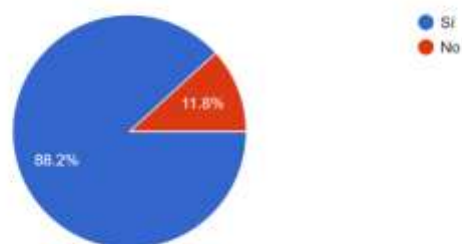
Fuente. Propia

El 78.4% de colaboradores que respondieron la encuesta están a favor de tener posibilidades de ascenso y mejores incentivos, sin embargo, el 21.6% no lo consideran así, lo cual nos permite deducir que debemos trabajar para mejorar esta percepción modificando o con nuevos incentivos y de igual manera fomentando y realizando ascensos a los colaboradores que muestren y alto desempeño dentro de la organización.

Figura 7

Resultado de Efectividad de Capacitaciones

¿Considera que las capacitaciones ofrecidas le han ayudado a mejorar sus habilidades para desempeñar de mejor manera sus funciones?
51 respuestas

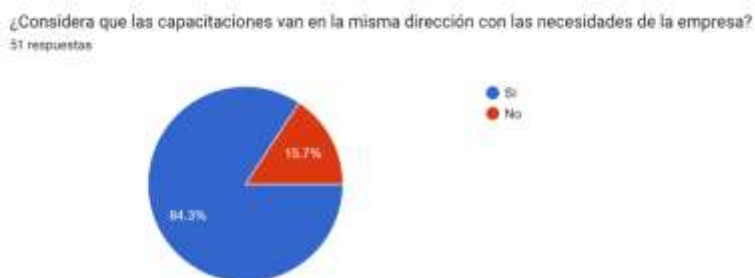


Fuente. Propia

El programa de formación y capacitación implementado ha contribuido a mejorar las habilidades de cada uno de los empleados lo que se evidencia en el 88.2% de colaboradores que manifiestan su mejora en las habilidades para desempeñar sus funciones dentro de la organización.

Figura 8

Resultados de Alineación de Capacitación con Necesidades de la Empresa.

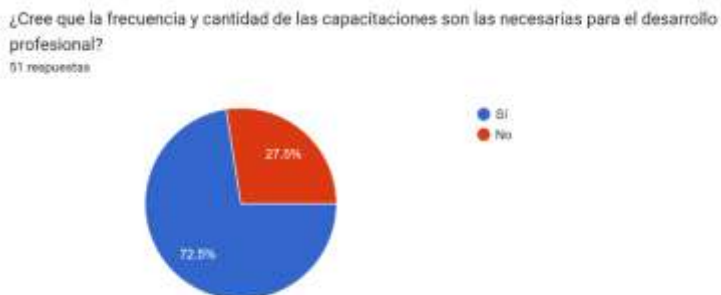


Fuente. Propia

El programa implementado fue diseñado cuidadosamente con el fin de cubrir las necesidades de la empresa y de sus colaboradores y la percepción de estos lo comprueban con un 84.3% a favor.

Figura 9

Resultados de Frecuencia y Cantidad de Capacitaciones.

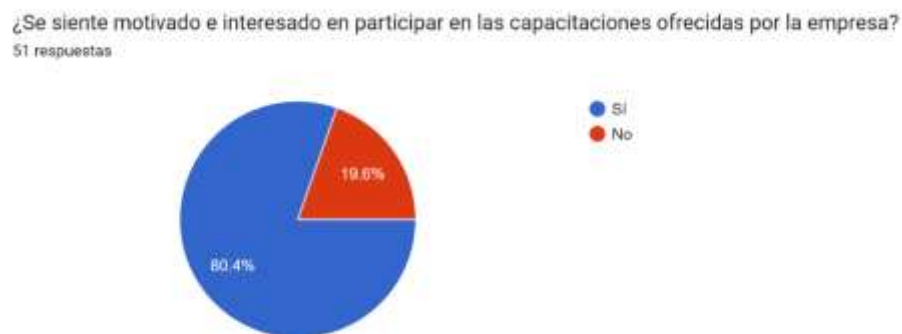


Fuente. Propia

La frecuencia del programa de formación y capacitación implementados ha sido recibida y aceptada por un 72.5% de los colaboradores, los cuales se encuentran de acuerdo sin embargo el 27.5% no lo están lo que nos muestra una oportunidad de mejora en modificar la frecuencia y cantidad de estas capacitaciones.

Figura 10

Resultado de Motivación e Interés de Participar en las Capacitaciones.



Fuente. Propia

Claramente el 80.4% de los encuestados se sienten interesados y motivados en la participación de las capacitaciones, sin embargo, debemos enfocar los esfuerzos en el 19.6% restante el cual no logra motivarse ni interesarse en el programa de formación y capacitación.

Formato de Entrevista

Enfoque cualitativo con indagación sobre la mejora de procesos y resultados después de la implementación de los programas

Propósito: Explicar que la entrevista busca comprender cómo la implementación de los programas de capacitación y compensación ha impactado a la empresa, especialmente en cuanto a rotación, productividad y ambiente laboral.

Aplicada a: una muestra representativa de 10 empleados y 5 líderes de área

Confidencialidad: Asegurar que las respuestas serán anónimas y utilizadas solo para el análisis de la implementación de los programas.

Sección 1: Causas Subyacentes de la Rotación

1. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las principales razones por las que algunos empleados deciden dejar Vitalis SAS?

- A. Salario bajo
- B. Falta de oportunidades de crecimiento profesional
- C. Condiciones laborales (horarios, ambiente)
- D. Falta de reconocimiento
- E. Problemas con el liderazgo o gestión

2. ¿Cree que los costos asociados a la rotación afectan las operaciones de la empresa?

- A. Sí, de manera significativa
- B. Sí, en alguna medida
- C. No, no afecta considerablemente
- D. No estoy seguro

3. ¿Qué estrategias considera que podrían reducir la rotación de personal? (Puedes seleccionar varias opciones)

- A. Mejora en la compensación económica
- B. Más oportunidades de crecimiento profesional
- C. Mejora en las condiciones laborales
- D. Reconocimiento más frecuente
- E. Capacitación continua

Sección 2: Expectativas Respecto a la Capacitación

1. Antes de la implementación del programa de capacitación, ¿qué expectativas tenía sobre su impacto en el desempeño?

- A. Esperaba una mejora significativa en mis habilidades
- B. Esperaba un aumento en la productividad
- C. Esperaba que mejorara mi satisfacción laboral
- D. No tenía expectativas claras sobre el impacto
- E. No esperaba ningún cambio importante

2. ¿Cree que el programa de capacitación ha tenido un impacto positivo en el desempeño laboral?

- A. Sí, ha mejorado significativamente el desempeño
- B. Sí, ha mejorado moderadamente el desempeño
- C. No ha tenido un impacto significativo
- D. No, ha empeorado el desempeño
- E. No estoy seguro

3. ¿Considera que las temáticas cubiertas en las capacitaciones han sido adecuadas?

- A. Sí, todas las temáticas fueron muy útiles
- B. Algunas temáticas fueron útiles, pero faltaron otras
- C. Las temáticas no fueron relevantes para mi puesto
- D. No estoy seguro

Sección 3: Percepción sobre el Programa de Capacitación y Desarrollo Laboral

1. ¿Cómo ha impactado el programa de capacitación en su trabajo diario?

- A. Ha mejorado significativamente mi eficiencia y calidad del trabajo
- B. Ha mejorado ligeramente mi eficiencia y calidad del trabajo
- C. No ha tenido impacto en mi trabajo
- D. Ha empeorado mi eficiencia y calidad del trabajo

2. ¿Cómo calificaría el impacto del programa de capacitación en el ambiente laboral?

- A. Ha mejorado considerablemente el ambiente laboral
- B. Ha tenido un impacto moderado en el ambiente laboral
- C. No ha cambiado el ambiente laboral
- D. Ha empeorado el ambiente laboral

3. ¿Cree que la capacitación ha contribuido a reducir la rotación de personal?

- A. Sí, de manera significativa
- B. Sí, en alguna medida
- C. No, no ha tenido impacto en la rotación
- D. No estoy seguro

Sección 4: Percepción sobre el Programa de Compensación y Beneficios

1. ¿Qué tan satisfecho está con los beneficios ofrecidos por el programa "Vitalis

Contigo"?

A. Muy satisfecho

B. Satisfecho

C. Poco satisfecho

D. Nada satisfecho

2. ¿Considera que los beneficios actuales están alineados con sus necesidades personales?

A. Sí, totalmente alineados

B. Sí, en su mayoría alineados

C. No, parcialmente alineados

D. No, no están alineados

3. ¿Qué tan efectivos cree que son los beneficios para mejorar la motivación de los empleados?

A. Muy efectivos

B. Algo efectivos

C. No son muy efectivos

D. No son efectivos

Sección 5: Impacto General de los Programas

1. ¿Cómo calificaría el impacto general de los programas de capacitación y compensación en la eficiencia de la empresa?

A. Muy positivo, ha mejorado significativamente

B. Moderadamente positivo

C. No ha tenido impacto

D. Negativo, ha empeorado la eficiencia

2. ¿Ha notado mejoras en el desempeño de los empleados después de la implementación de estos programas?

- A. Sí, mejoras muy notables
- B. Sí, mejoras moderadas
- C. No, no he notado mejoras
- D. No, el desempeño ha empeorado

3. ¿Cree que estos programas han influido en la satisfacción y el compromiso de los empleados con la empresa?

- A. Sí, de manera significativa
- B. Sí, en alguna medida
- C. No, no ha tenido influencia
- D. No estoy seguro

4. En su opinión, ¿qué cambios son necesarios para mejorar los programas actuales?

(Seleccionar varias opciones si aplica)

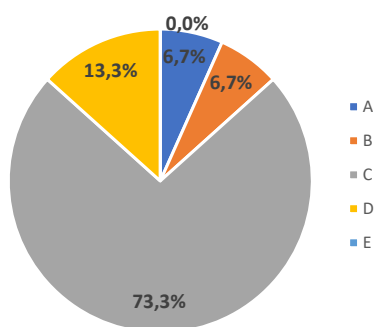
- A. Aumentar la frecuencia de las capacitaciones
- B. Ofrecer más beneficios económicos
- C. Mejorar las condiciones laborales
- D. Ampliar los programas de reconocimiento
- E. Incluir más temas relevantes en las capacitaciones

Resultado de Entrevistas

Pregunta 1

Figura 11

Resultado razones de Rotación del Personal.



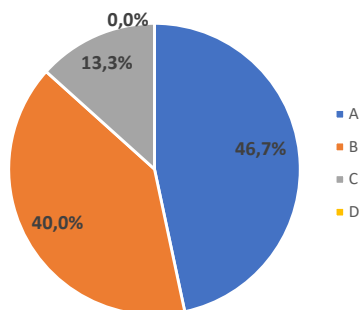
Fuente. Propia

El 73.3% de los entrevistados coinciden en que la causa para retirarse de la empresa son los horarios y el ambiente laboral, con la implementación de los programas Vitalis Flex y Vitalis Contigo buscamos reducir esta percepción

Pregunta 2

Figura 12

Costos por Rotación del Personal.



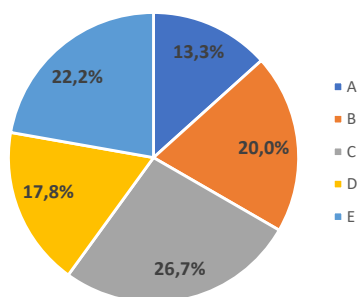
Fuente. Propia

El 86.7% de los entrevistados creen que los costos de rotación afectan considerablemente las operaciones de la empresa y también en tiempos de capacitación como en adaptación al ambiente laboral de la empresa.

Pregunta 3

Figura 13

Resultado en Mejorar las Condiciones Laborales.



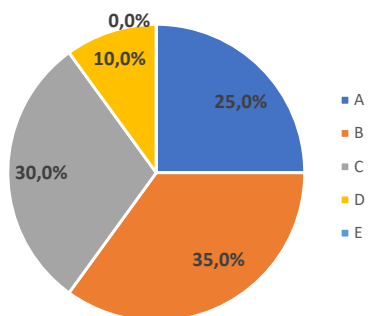
Fuente. Propia

El 26.7% de los entrevistados están de acuerdo en que mejorando las condiciones laborales se podría reducir la rotación laboral y para abordar esta problemática implementamos incentivos y beneficios como los programas Vitalis Flex y Vitalis Contigo, por otro lado, el 20% de los colaboradores seleccionaron que se deben tener más oportunidades de crecimiento profesional y esto lo lograremos a través de la implementación de programas de formación y capacitación.

Pregunta 4

Figura 14

Resultado de Expectativa Antes de Implementar los programas.



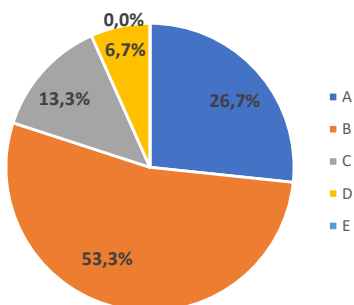
Fuente. Propia

La expectativa antes del programa de formación y capacitación estaba centrado en el aumento de la productividad con un 35% y en mejorar la satisfacción laboral y esto lo podemos relacionar con los resultados de la Encuesta compensación e incentivos y capacitación Veterinaria Vitalis SAS practicada en donde el 88.2% de los encuestados están de acuerdo en la mejora de sus habilidades por ende mejorar la satisfacción laboral.

Pregunta 5

Figura 15

Resultados del Impacto del Programa de Capacitaciones.



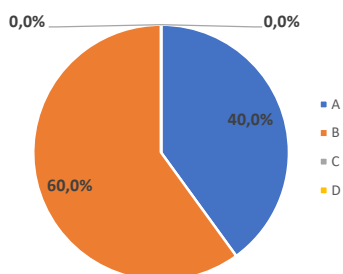
Fuente. Propia

El 53.3% de los entrevistados perciben una mejoría moderada en el desempeño laboral gracias al programa de formación y capacitación implementado tanto en habilidades técnicas como blandas.

Pregunta 6

Figura 16

Resultado de las Temáticas en las Capacitaciones.



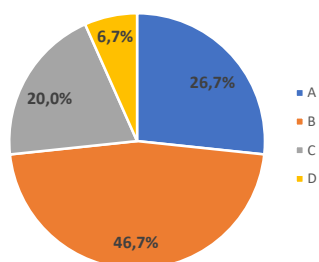
Fuente. Propia

El 60% de los entrevistados coinciden que las temáticas del programa de formación y capacitación ha sido el adecuado, sin embargo, el 40% restante no lo considera y para reducir este porcentaje haremos partícipes a los colaboradores en el diseño del programa de formaciones y capacitaciones.

Pregunta 7

Figura 17

Resultado de Impactado del Programa de Capacitación en su Trabajo Diario.



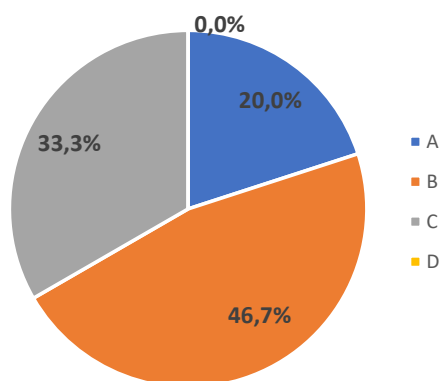
Fuente. Propia

El 73.3% cree que el programa de formación y capacitación implementados ha mejorado la eficiencia y calidad del trabajo, sin embargo, debemos trabajar para reducir el 26.7% restante, el cual considera que no ha tenido impacto alguno.

Pregunta 8

Figura 18

Calificación del Impacto de las Capacitaciones.

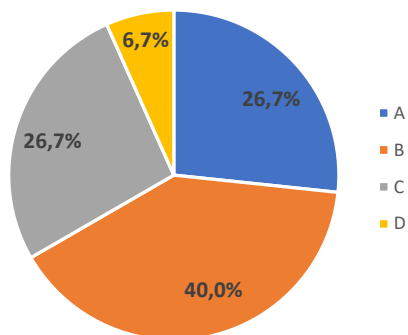


Fuente. Propia

El 66.7% considera que gracias al programa de formación y capacitación implementado ha mejorado considerablemente el ambiente laboral sin embargo con la unión de los programas establecidos se espera que el 33.3% que no está a favor de la mejoría cambie su percepción.

Pregunta 9**Figura 19**

Resultado de la Contribución de las Capacitaciones con la Rotación del Personal.

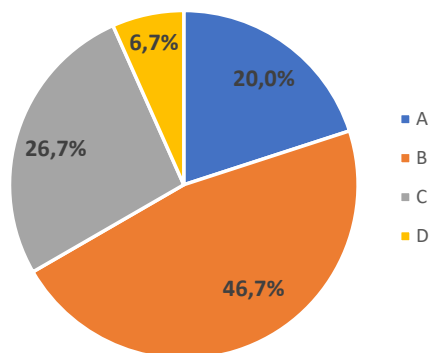


Fuente. Propia

El 66.7% de los entrevistados consideran que la rotación de personal se ha disminuido gracias al programa de formación y capacitación implementado.

Pregunta 10**Figura 20**

Resultados del Beneficio Vitalis Contigo.



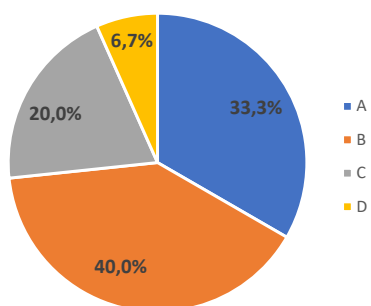
Fuente. Propia

El 66.7% de los entrevistados se encuentran satisfechos con los programas Vitalis Flex y Vitalis Contigo, un porcentaje muy relacionado con la encuesta practicada a toda la empresa en donde el 88% están a favor de los programas

Pregunta 11

Figura 21

Resultado de Beneficios Alineados con las Necesidades del Persona.



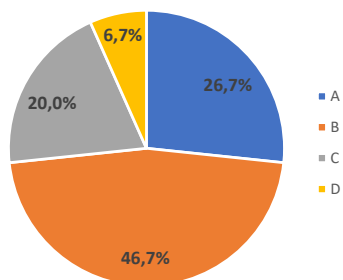
Fuente. Propia

El 73.3% de los entrevistados creen que los beneficios implementados por la empresa aportan considerablemente a las necesidades personales y familiares.

Pregunta 12

Figura 22

Resultados de Beneficios de Motivación.



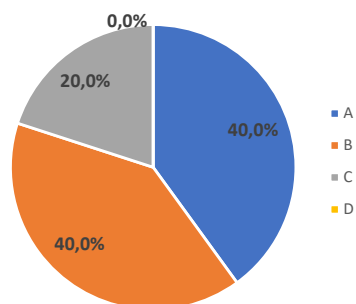
Fuente. Propia

La efectividad de los beneficios se ve reflejada en que el 73.3% de los entrevistados consideran que son efectivos para mejorar la motivación de los empleados.

Pregunta 13

Figura 23

Resultado del Impacto General de los Programas.



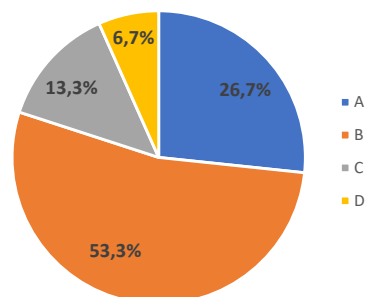
Fuente. Propia

El 80% de los entrevistados están de acuerdo en que la implementación de los programas Vitalis Flex y Vitalis Contigo, así como el programa de formación y capacitación han generado un impacto positivo en la eficiencia de la empresa.

Pregunta 14

Figura 24

Resultado de Mejoras del Desempeño.



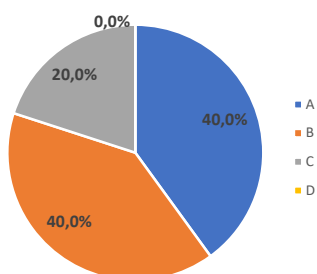
Fuente. Propia

La percepción de los entrevistados hacia la mejora del desempeño de los empleados de la empresa es 80% gracias a la implementación de los programas Vitalis Flex y Vitalis Contigo, así como el programa de formación y capacitación.

Pregunta 15

Figura 25

Resultado de Satisfacción y Compromiso de los Empleados



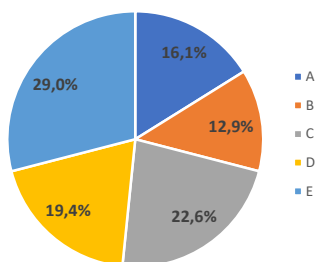
Fuente. Propia

El 80% de los entrevistados considera que la satisfacción y el compromiso de los empleados hacia la empresa se ha incrementado gracias a la implementación de los programas Vitalis Flex y Vitalis Contigo, así como el programa de formación y capacitación.

Pregunta 16

Figura 26

Resultado de Cambios en los Programas Actuales.



Fuente. Propia

El 29% de los entrevistados consideran incluir nuevos temas en el programa de formación y capacitación para esto se tendrá en cuenta a los colaboradores en el diseño de las temáticas, por otro lado, el 22.6% de los entrevistados consideran que se deben mejorar las condiciones laborales.

Conclusiones

La implementación de un programa de capacitación y desarrollo laboral junto con un programa de compensación y beneficios en Vitalis SAS ha sido fundamental para abordar las problemáticas identificadas en el planteamiento del problema, tales como la alta rotación de personal, la falta de formación adecuada y la baja satisfacción laboral. Estos programas fueron diseñados específicamente para mejorar la productividad, la motivación de los empleados y el ambiente de trabajo, factores que impactan directamente la calidad del servicio y la sostenibilidad de la organización.

El programa de capacitación y desarrollo laboral permitió a los empleados adquirir las habilidades técnicas y blandas necesarias para su desempeño, lo que ha resultado en un aumento significativo en su motivación, desempeño y satisfacción. A través de programas como Vitalis Flex y Vitalis Contigo, se promovió la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que contribuyó a la retención de talento y redujo la rotación de personal. El reconocimiento y los incentivos asociados a estos programas han fortalecido el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados.

Por otro lado, el programa de compensación y beneficios, alineado con los objetivos organizacionales y el desempeño de los empleados, ha generado un impacto positivo en el bienestar de los trabajadores. El equilibrio entre la compensación económica y los beneficios no económicos ha aumentado la satisfacción laboral y ha impulsado la productividad. Este enfoque integral ha permitido que Vitalis SAS cuente con un equipo motivado, comprometido y dispuesto a contribuir al éxito y crecimiento de la organización.

En conjunto, estos programas no solo han resuelto las problemáticas planteadas, sino que también han establecido una base sólida para la sostenibilidad organizacional de Vitalis SAS,

contribuyendo a una mejor calidad de servicio y una mayor satisfacción del cliente. Al invertir en su capital humano, Vitalis SAS ha logrado mejorar su clima laboral, reducir la rotación de personal y posicionarse como una empresa competitiva en el sector veterinario.

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>.
- Blanco Flores, L. R. (2024). *Capacitación y desarrollo personal en la empresa AGRO ISM SAC Huaura, 2023*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350>.
- Cruz Serrano, K. L. (2015). Estatuto Nacional de Protección de los Animales-Ley 84 de 1989-una traba en la lucha animalista.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130>.
- Díaz, J. (2019). El capital humano como factor clave en el éxito organizacional. Editorial Empresarial.
- Díaz-Guevara, A. M. (2017). Reconocimiento legal de la calidad de seres sintientes a los animales de compañía para prevenir el maltrato animal en Colombia.
- Enciso, C. E. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 39-48.
- Giovannone, P. M. (s.f.). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: Un estudio empírico (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/22438>

Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de https://www.academia.edu/99729127/Direcci%C3%B3n_de_recursos_humanos_Gesti%C3%B3n_de_personas

López, J. V. (2020). *Fundamentos de atención al cliente*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=VGzoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=mejorar+la+atenci%C3%B3n+al+cliente&ots=ORzdMP-ajI&sig=97M2XTxexDOfP1yCCa4rrTDICNQ&redir_esc=y#v=onepage

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide*. (pp.201-240). . <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>.

Pardo Enciso, C. E. (2014). *Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150, 968-977*. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)

Porcicultura. (04 de Enero de 2020). *Anuario 2020; un año que puso a prueba la resiliencia de la porcicultura global*. Obtenido de Anuario 2020; un año que puso a prueba la resiliencia de la porcicultura global: <https://www.porcicultura.com/destacado/Anuario-2020;-un-año-que-puso-a-prueba-la-resiliencia-de-la-porcicultura-global>

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.)*. Editorial ICB. (pp.142-188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>.

REPÚBLICA, L. L. (7 de abril de 2018). *El consumo de carne de cerdo en Colombia creció 56% durante los últimos cinco años*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/consumo-de-carne-de-cerdo-en-el-pais-crecio-56-en-los-ultimos-cinco-anos-2710218>

Serrano Novoa, C. A. (2009). Conflicto de obligaciones en el ejercicio veterinario en Colombia: una aproximación desde la bioética y la ley 576 de 2000, *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*. 22(3), 351-363. Obtenido de https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-06902009000200006

Vanegas Pastran, Y. F. (2025). Actualización en la suplementación de minerales en el postparto temprano y su impacto en la reactivación ovárica en vacas lecheras: una revisión sistemática.