

**Fortalecimiento de los procesos de inducción y capacitación del talento humano en  
Postobón S.A. en el contexto de la automatización**

Lady Joana Vélez Nández

Lina Fernanda Lenis Osorio

Martha Julieth Quinto

Raúl Alberto Díaz Murillas

Valentina Montoya Hernández

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Administración de Empresas

2026

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado, en primer lugar, a Dios, por brindarnos la sabiduría, la constancia y la fortaleza necesarias para culminar este proceso académico.

Asimismo, dedicamos este proyecto a nuestras familias, quienes con su apoyo incondicional, comprensión y palabras de aliento han sido un pilar fundamental durante nuestra formación profesional.

De igual manera, dedicamos este trabajo a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyen al desarrollo del talento humano en las organizaciones, reconociendo la importancia de la capacitación, la motivación y el bienestar laboral como elementos clave para el crecimiento personal y organizacional.

## **Agradecimientos**

Agradecemos de manera especial a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN), por brindarnos las herramientas académicas y metodológicas necesarias para el desarrollo de este proyecto.

Expresamos nuestro sincero agradecimiento al Tutor Christiam Soto Vallejo, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante la elaboración del trabajo, los cuales contribuyeron significativamente a fortalecer su calidad académica.

De igual forma, agradecemos a nuestros compañeros de grupo por el compromiso, la responsabilidad y el trabajo colaborativo, que hicieron posible la construcción conjunta de este proyecto.

Finalmente, agradecemos a la empresa Postobón S.A., cuya información y contexto organizacional permitieron el análisis y desarrollo del plan de capacitación propuesto, fortaleciendo nuestro aprendizaje en la gestión del talento humano.

## Resumen

El proyecto de investigación existente tenía la finalidad de diseñar un plan de capacitación e inducción que apunte al desarrollo de las competencias técnicas, digitales y comportamentales del personal operativo de Postobón S.A., en el marco de los procesos de automatización y de transformación digitales que lleva a cabo esta empresa. Se establece que el diseño de la investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de tipo descriptivo y analítico, para lo cual participaron 40 colaboradores de la planta de Postobón S.A. en Yumbo. Así se hace uso de encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental para la recolección de información, dado que son instrumentos útiles para poder percibir las percepciones, experiencias y necesidades de la organización con respecto a sus procesos de selección, inducción y capacitación. Los resultados reflejan que, si hay una serie de fortalezas por parte de la empresa, en relación con la claridad de las funciones del cargo, la pertinencia de la capacitación, la percepción agradable del clima organizacional, al mismo tiempo hay debilidades en relación con el tiempo y el ritmo de la capacitación, la necesidad de que se den las condiciones para aplicar el conocimiento adquirido y la pertinencia de los materiales donde se sustenta el diseño de la capacitación. En consecuencia, hay una identificación de tener que fortalecer los procesos de gestión del talento humano, pero a través de la construcción de estrategias de capacitación, prácticas, flexibles y pertinentes para las exigencias que requieren las tecnologías de la actualidad, teniendo como fin mejorar en gran parte, el rendimiento, la motivación y la retención del talento humano.

***Palabras clave:*** Capacitación, Análisis, Inducción Competencias, Evaluación.

### **Abstract**

The existing research project aimed to design a training and induction plan focused on developing the technical, digital, and behavioral competencies of Postobón S.A.'s operational staff, within the framework of the automation and digital transformation processes being carried out by the company. The research design employed a mixed-methods approach, combining descriptive and analytical methods, and involved 40 employees from the Postobón, S.A. plant in Yumbo. Data collection utilized surveys, semi-structured interviews, and document analysis, as these instruments proved useful in understanding the organization's perceptions, experiences, and needs regarding its selection, induction, and training processes. The results show that while the company has several strengths, such as clear job descriptions, relevant training, and a positive organizational climate, it also reveals weaknesses related to the timing and pace of training, the need for suitable conditions to apply the acquired knowledge, and the relevance of the training materials. Consequently, there is a clear need to strengthen human talent management processes by developing practical, flexible, and relevant training strategies that meet the demands of current technologies, with the ultimate goal of significantly improving employee performance, motivation, and retention.

***Keywords:*** Training, Analysis, Skills Induction, Evaluation.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	12
Planteamiento del Problema.....	14
Justificación.....	16
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Marco Referencial.....	19
Antecedentes de Investigación.....	19
Antecedentes a nivel local (Valle del Cauca / Yumbo).....	19
Antecedentes a nivel nacional (Colombia).....	19
Antecedentes a nivel internacional.....	20
Marco Teórico.....	22
Gestión del Talento Humano.....	22
Capacitación y Aprendizaje Organizacional.....	22
Clima Organizacional.....	23
Motivación Laboral.....	23
Transformación Digital y Desarrollo de Competencias.....	24
Marco Legal.....	25
Metodología.....	26

Tipo de Estudio.....	26
Población y Muestra.....	26
Técnicas de Recolección de Información.....	26
Encuestas de clima organizacional:.....	27
Entrevistas semiestructuradas:.....	27
Análisis documental:.....	27
Análisis de la Información.....	27
Resultados.....	28
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	40
Identificación de brechas en los procesos de inducción y capacitación de Postobón S.A....	42
Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación del Personal Operativo de Postobón S.A. .....	44
Evaluación del plan de inducción organizacional.....	44
Revisión de las etapas del proceso de entrenamiento.....	44
Explicación de cómo estos procesos fortalecen conocimientos, habilidades y actitudes)	44
Propuestas de estrategias orientadas a la fidelización y retención del talento humano....	44
Presentación.....	45
Actividad de la Empresa.....	45
Identificación de Necesidades.....	45
Justificación.....	46

Ventajas.....	46
Alcance.....	46
Fines del plan de capacitación.....	46
Objetivos del plan de capacitación.....	47
Metas.....	47
Acciones a desarrollar.....	47
Competencias por desarrollar.....	47
Recursos.....	48
Seguimiento y evaluación del plan de capacitación.....	50
Indicadores de impacto.....	50
Mecanismos de evaluación y seguimiento.....	50
Resultados del Plan de Capacitación.....	51
Conclusiones.....	53
Recomendaciones.....	55
Referencias Bibliográficas.....	57
Apéndices.....	59

## Lista de Figuras

Figura 1. <i>Cómo califica usted el proceso de selección en la empresa Postobon SA.....</i>	30
Figura 2. <i>Los objetivos del proceso de inducción y capacitación fueron claros?.....</i>	31
Figura 3. <i>¿Cree usted que el tiempo asignado para el proceso de capacitación fue suficiente?.....</i>	32
Figura 4. <i>¿Qué tan seguro se siente de aplicar lo aprendido?.....</i>	33
Figura 5. <i>¿El contenido de la calificación fue relevante para el cumplimiento de sus labores de trabajo?.....</i>	34
Figura 6. <i>¿El ritmo de la capacitación fue apropiado para los temas abordados?.....</i>	35
Figura 7. <i>¿Has notado alguna mejora en tu desempeño durante la capacitación?.....</i>	36
Figura 8. <i>¿El proceso de inducción le hizo comprender de manera clara, cuáles son las funciones de su nuevo cargo?.....</i>	37
Figura 9. <i>¿Del 1 al 5 cómo califica la pertinencia de los materiales de capacitación proporcionados durante el proceso de incorporación?.....</i>	38
Figura 10. <i>¿Recomendaría usted la empresa Postobon SA a sus amigos y conocidos?.....</i>	39

**Lista de Tablas**

Tabla 1. <i>Resumen de los antecedentes y su aporte al proyecto</i> .....	21
Tabla 2. <i>Tabulación de los datos</i> .....	29
Tabla 3. <i>Cronograma del plan de inducción, entrenamiento y capacitación del personal operativo de Postobón S.A.</i> .....	47

**Lista de Apéndices**

Apéndice A. <i>Instrumento de recolección – Encuesta aplicada a colaboradores de Postobón S.A.</i> .....	57
--	----

## Introducción

En la actualidad, debido a los cambios y transformaciones organizacionales de la compañía, las empresas establecidas en el sector de las bebidas tienen que optar por fortalecer sus procesos internos para adaptarse al cada vez más ágil y tecnificado entorno productivo como resultado de la creciente competencia en el sector. En este sentido, la gestión del talento humano asume un papel estratégico, sobre todo a través de los procesos de inducción y capacitación de los empleados, ya que el primero permite una adecuada integración del personal, el desarrollo de competencias y permite el fortalecimiento de la capacidad de los mismos de cara a un buen desempeño laboral. Una buena inducción y capacitación hace que el colaborador pueda adaptarse a su cargo, minimiza errores productivos y apoya la consecución de los objetivos organizacionales.

Postobón S.A. (2014), como empresa líder del sector de bebidas en Colombia, ha incorporado procesos de automatización y mejora continua de sus operaciones, lo que exige que su talento humano desarrolle las competencias adecuadas para coordinar de manera eficiente las operaciones en entornos productivos. Esto requiere, no obstante, que la implementación de tecnologías o procesos operativos sea precedida de procesos de inducción y capacitación con las características apropiadas para dar respuestas a las necesidades reales de las personas y ajustadas a los ritmos de aprendizaje de los colaboradores.

Por lo tanto, con el propósito de identificar fortalezas y áreas de mejora, se vuelve necesario -y en cierta parte conveniente- enfocar el análisis en la percepción que los colaboradores tienen de estos procesos de inducción y capacitación que proporciona la empresa. La percepción de los colaboradores resulta ser una entrada interesante para poder explicar los efectos de la capacitación y la inducción en la adaptación al cargo, la

apropiación de los conocimientos y el desempeño laboral ante situaciones de automatización. Por tanto, en el trabajo de investigación se propone analizar la percepción que tienen los colaboradores de Postobón S.A. sobre la inducción y la capacitación como base, para proceder a diseñar un plan de capacitación e inducción que responda a las necesidades reconocidas. El enfoque busca, a partir de una encuesta y el análisis de los resultados, contribuir en la mejora del talento humano y mejorar el desempeño del trabajo, contribuyendo a la competitividad organizacional.

## **Planteamiento del Problema**

Postobón S.A. es una de las empresas más importantes dedicadas a la fabricación y comercialización de bebidas no alcohólicas en Colombia, caracterizada por el manejo gradual y progresivo de los procesos de automatización y transformación digital enfocándose de esta manera en las variables de mejora en la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. Estos cambios han impuesto nuevas exigencias en países respecto al manejo del talento humano, en específico en los procesos de inducción y capacitación del personal operativo, los cuales deben estar en consonancia con un entorno productivo cada vez más tecnificado y dinámico.

Pero, de la aplicación de una encuesta a los colaboradores de la empresa y un análisis preliminar se derivaron debilidades respecto a la inducción y capacitación sobre su estructura, duración, ritmo de aprendizaje y apropiación práctica de los contenidos. Si bien una parte considerable de trabajadores considera la claridad de las funciones del cargo o aportes generales de la capacitación, se perciben conformidades relacionadas con el tiempo empleado, inseguridad para materializar los saberes adquiridos y limitaciones con respecto a los materiales formativos. Dichas circunstancias dificultan la familiarización adecuada al cargo y pueden impactar negativamente la productividad organizacional y el desempeño.

La literatura especializada menciona que los procesos de inducción y capacitación juegan un papel importante en la integración del colaborador, así como en el fortalecimiento de las competencias y la motivación en el trabajo. Para Chiavenato (2017), la inducción y la capacitación perfectamente planificadas facilitan la adaptación al puesto de trabajo y ayudan a fortalecer el compromiso organizacional; en cuanto a Dessler (2020), hace énfasis en que programas de capacitación escuálidos pueden desmotivar al colaborador, producir errores operativos y conducir al bajo rendimiento. En el marco de la

automatización, estas brechas cobran mayor relevancia debido a que la falta de competencias técnicas y digitales eleva el riesgo operativo y acorta el aprovechamiento de tecnologías implementadas para la automatización de procesos.

En este marco de la automatización, se hace necesaria una revisión de la percepción que tienen los colaboradores de los procesos de inducción y capacitación que ofrece Postobón S.A., para establecer fortalezas y debilidades sobre los cuales basar un diagnóstico que permita diseñar, un plan de inducción/capacitación acorde a las necesidades reales del personal operativo. La falta de un enfoque sistemático y adaptado a los ritmos de aprendizaje del talento humano puede afectar no solo el desempeño de la tarea de cada colaborador, sino también el clima organizacional y la sostenibilidad de la empresa.

Así, el presente trabajo de investigación da respuesta a la cuestión de la investigación que es: ¿Cómo perciben los colaboradores de Postobón S.A. los procesos de inducción y capacitación que brinda la organización? Y en qué medida influyen estos dos procesos en su adaptación al puesto y desempeño laboral para un entorno automatizado. La respuesta a esta pregunta permitirá justificar el diseño de un plan de capacitación/instrucción en pro del fortalecimiento del talento humano, contribuyendo a mejorar el desempeño, la motivación y, al mismo tiempo, la competitividad organizacional.

## Justificación

La gestión del talento humano se ha consolidado como un elemento estratégico para el éxito de las organizaciones modernas, debido a su influencia directa en la productividad, la competitividad y la sostenibilidad empresarial. De acuerdo con Dessler (2020), los procesos de selección, inducción y capacitación inciden de manera significativa en el desempeño, la motivación y la permanencia de los colaboradores dentro de las organizaciones, especialmente en entornos caracterizados por el cambio constante y la innovación tecnológica.

En el caso de Postobón S.A., empresa líder del sector de bebidas en Colombia, los procesos de automatización y transformación digital han generado nuevas exigencias en cuanto a las competencias del talento humano. Estas transformaciones requieren colaboradores con habilidades técnicas y digitales actualizadas, así como con competencias comportamentales que faciliten la adaptación al cambio y el trabajo colaborativo (Noe et al., 2022).

No obstante, se evidencian debilidades en los procesos de selección, inducción y capacitación, las cuales pueden derivar en dificultades de adaptación al cargo, desmotivación, bajo desempeño y aumento en la rotación del personal. Becker y Huselid (2006) señalan que una gestión inadecuada del talento humano impacta negativamente los resultados organizacionales, afectando tanto la productividad como el clima laboral.

En este contexto, resulta pertinente el diseño de un plan de capacitación e inducción orientado al fortalecimiento de las competencias del personal operativo de Postobón S.A., que permita una integración efectiva del colaborador, una comprensión clara de su rol y una mayor alineación con la cultura organizacional. Este proyecto contribuye al mejoramiento

del clima laboral y la motivación, aspectos clave para la retención del talento y el desempeño sostenible de la organización.

Asimismo, la propuesta se fundamenta en el cumplimiento del marco normativo colombiano, especialmente en lo establecido en el Decreto 1072 de 2015 y la Ley 1010 de 2006, los cuales promueven ambientes laborales seguros, dignos y saludables. La capacitación y la inducción se constituyen, en este sentido, como herramientas esenciales para la prevención de riesgos laborales y el bienestar integral de los trabajadores.

En consecuencia, el desarrollo de este proyecto no solo genera beneficios organizacionales, sino que también fortalece la gestión del talento humano desde una perspectiva ética, responsable y alineada con las exigencias actuales del entorno empresarial.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un plan de capacitación e inducción orientado al fortalecimiento de las competencias técnicas, digitales y comportamentales del talento humano de Postobón S.A., a partir del análisis de la percepción de los colaboradores, con el fin de mejorar su adaptación al cargo y desempeño laboral en un entorno de automatización.

### **Objetivos Específicos**

Analizar la percepción de los colaboradores de Postobón S.A. frente a los procesos de inducción y capacitación que ofrece la empresa, mediante la aplicación de una encuesta, con el fin de identificar fortalezas y debilidades.

Identificar las principales brechas en los procesos de inducción y capacitación relacionadas con el tiempo, el ritmo, los contenidos y los materiales formativos, a partir de los resultados obtenidos.

Diseñar un plan de capacitación e inducción que responda a las necesidades identificadas, orientado al fortalecimiento del desempeño, la adaptación tecnológica y la motivación del talento humano de Postobón S.A.

## Marco Referencial

### Antecedentes de Investigación

#### *Antecedentes a nivel local (Valle del Cauca / Yumbo)*

Agudelo-Orrego (2019) realizó una investigación titulada “*Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia*”, en la que se analizaron los procesos de formación del talento humano en 25 empresas del Valle del Cauca, incluyendo varias ubicadas en Yumbo. Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo y encontró que la mayoría de las empresas analizadas cuenta con una política de formación orientada a desarrollar responsabilidades en el personal. Además, evidenció que las empresas que cuentan con un plan estratégico de capacitación integran mejor la gestión del talento con la estrategia organizacional, mientras que aquellas sin planes definidos tienen dificultades para fortalecer competencias claves en sus colaboradores.

Este antecedente es especialmente relevante porque analiza procesos de formación del talento humano en el mismo contexto regional de tu estudio (Valle del Cauca y Yumbo), lo que permite comparar prácticas y resultados con la situación actual de Postobón S.A.

#### *Antecedentes a nivel nacional (Colombia)*

Castaño-Londoño, Corrales-Ramírez y Marrugo (2017) desarrollaron la investigación “*Gestión del talento humano basado en las necesidades de las empresas en Colombia*”, enfocada en comprender cómo las organizaciones gestionan funciones clave del talento humano como reclutamiento, selección, inducción y capacitación. El estudio conceptualiza el talento humano como un recurso estratégico para el logro de objetivos empresariales y destaca la importancia de adaptar estas prácticas a las necesidades específicas de cada empresa y sector productivo.

Este trabajo aporta un marco nacional de cómo se entiende y practica la gestión del talento humano, especialmente en procesos que coinciden con tu investigación (selección, capacitación, motivación), permitiendo contextualizar los hallazgos de Postobón S.A. dentro de las prácticas comunes en Colombia.

### ***Antecedentes a nivel internacional***

García-Gómez, Santana-Franco y Guzmán-Duque (2020) en su artículo “*Modelo de la Gestión del Talento Humano como desarrollo competitivo y sostenible, sector de Turismo en Santander-Colombia*” (publicado en una revista de investigaciones internacionales), analizan cómo los modelos de gestión del talento humano pueden apoyar el desarrollo competitivo y sostenible en organizaciones del sector turismo. Aunque el contexto sectorial difiere, el estudio destaca que una gestión estratégica del talento humano mejora la eficacia organizacional y la adaptación a cambios tecnológicos y de mercado, hallazgo que se puede extrapolar a otras industrias sujetas a transformación digital.

Anchatipán Reyes et al. (2024) realizaron la tesis “Establecer un modelo de gestión del talento humano para poner en marcha la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores...”, sobre la empresa Transcoiv Cía. Ltda. en Ecuador. En esta investigación de maestría se propone un modelo que optimiza los procesos de reclutamiento, selección, retención y capacitación, incorporando herramientas tecnológicas y prácticas innovadoras que refuerzan la satisfacción y el compromiso del personal.

Ambos estudios internacionales aportan evidencia de que modelos estructurados de gestión del talento humano (incluyendo selección, capacitación e incorporación) pueden mejorar el desempeño organizacional y la adaptación a contextos tecnológicos y competitivos, lo que es directamente aplicable a empresas como Postobón S.A.

**Tabla 1.***Resumen de los antecedentes y su aporte al proyecto*

Nivel	Título de la investigación	Aporte principal
Local (Valle del Cauca)	Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia	Analiza prácticas de formación del talento humano en empresas de Yumbo y Cali y su relación con estrategia organizacional.
Nacional (Colombia)	Gestión del talento humano basado en necesidades empresariales	Contextualiza procesos de selección, inducción y capacitación como funciones estratégicas del talento humano.
Internacional/Regional Latinoamérica	Modelo de gestión del talento humano como desarrollo competitivo y Modelo de gestión del talento humano para reclutamiento y desarrollo	Evidencia que prácticas estructuradas de gestión del talento mejoran la competitividad y adaptación tecnológica.

*Nota.* Los antecedentes se organizaron de acuerdo con su alcance geográfico y su pertinencia temática.

La revisión de investigaciones previas muestra que, tanto a nivel local como nacional, existen esfuerzos por comprender y fortalecer la gestión del talento humano, especialmente en regiones industriales como Valle del Cauca y Yumbo, donde se ha demostrado que planes estratégicos de formación impactan positivamente la adquisición de competencias y alineación con objetivos empresariales.

Por otra parte, los estudios internacionales han explorado modelos de gestión del talento humano que refuerzan la adaptación organizacional y la competitividad, destacando que procesos bien estructurados de selección y capacitación son fundamentales para la sostenibilidad empresarial en entornos cambiantes.

## **Marco Teórico**

La gestión del talento humano se ha consolidado como uno de los pilares estratégicos de las organizaciones modernas, debido a su influencia directa en el desempeño, la productividad y la sostenibilidad empresarial. En contextos caracterizados por la automatización y la transformación digital, el capital humano se convierte en un factor diferenciador que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y mantener su competitividad (Dessler, 2020).

Becker y Huselid (2006) sostienen que las prácticas estratégicas de gestión humana, tales como la selección, la capacitación y el desarrollo del personal, generan impactos positivos en los resultados organizacionales y en el rendimiento financiero. Desde esta perspectiva, la adecuada gestión del talento humano no solo cumple una función operativa, sino que actúa como un socio estratégico del negocio.

### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano se define como el conjunto de políticas, procesos y prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores dentro de una organización. Dessler (2020) afirma que una gestión efectiva del talento permite alinear las competencias individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, fortaleciendo el compromiso y el desempeño de los trabajadores.

En empresas de gran tamaño y cobertura nacional como Postobón S.A., la gestión del talento humano adquiere especial relevancia, ya que la diversidad de cargos, procesos y contextos laborales exige estrategias estructuradas que garanticen la integración, formación y permanencia del personal operativo.

### **Capacitación y Aprendizaje Organizacional**

La capacitación constituye un proceso sistemático y planificado mediante el cual los colaboradores adquieren conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el adecuado desempeño de sus funciones. Según Noe et al. (2022), la capacitación no solo mejora el rendimiento individual, sino que fortalece el aprendizaje organizacional y la capacidad de adaptación al cambio.

El aprendizaje organizacional se produce cuando el conocimiento adquirido por los individuos se integra en los procesos, rutinas y cultura de la organización, generando mejoras continuas y mayor innovación. En el contexto de Postobón S.A., la capacitación continua resulta fundamental para responder a los desafíos derivados de la automatización de procesos productivos y logísticos.

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores respecto a las políticas, prácticas y condiciones del entorno laboral. Litwin y Stringer (1968) señalan que el clima organizacional actúa como un mediador entre la estructura organizacional y el comportamiento humano, influyendo directamente en la motivación, la satisfacción y el desempeño laboral.

Un clima organizacional positivo favorece la productividad, el compromiso y la retención del talento humano, mientras que un clima negativo puede generar desmotivación, ausentismo y rotación. En este sentido, los procesos de inducción y capacitación influyen significativamente en la percepción que los colaboradores tienen de la organización y de su rol dentro de ella.

### **Motivación Laboral**

La motivación laboral hace referencia a los factores internos y externos que impulsan a los colaboradores a actuar y comprometerse con los objetivos organizacionales.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) plantea que las personas buscan satisfacer necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Por su parte, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) distingue entre factores higiénicos y motivacionales. Mientras que los factores higiénicos evitan la insatisfacción, los factores motivacionales, como el reconocimiento y el crecimiento profesional, incrementan el compromiso y el desempeño. Asimismo, la teoría de las necesidades de McClelland (1987) permite comprender cómo la asignación de roles y el liderazgo influyen en la motivación y el clima organizacional.

### **Transformación Digital y Desarrollo de Competencias**

La transformación digital implica la incorporación de tecnologías que modifican los procesos organizacionales y las formas de trabajo. Roberson y Park (2020) destacan que el *reskilling* y el *upskilling* son estrategias clave para garantizar que los colaboradores desarrollen competencias relevantes y mantengan su empleabilidad en entornos laborales cambiantes.

En este sentido, la capacitación en competencias técnicas, digitales y habilidades blandas se convierte en una herramienta estratégica para Postobón S.A., permitiendo mejorar la adaptación tecnológica, la eficiencia operativa y la motivación del talento humano.

### **Marco Legal**

El presente proyecto se fundamenta en el marco legal colombiano vigente, el cual regula las relaciones laborales y promueve ambientes de trabajo dignos, seguros y saludables. La Constitución Política de Colombia establece en su artículo 25 que el trabajo es un derecho fundamental que debe desarrollarse en condiciones justas y dignas, mientras que el artículo 53 consagra principios mínimos como la estabilidad laboral y la protección al trabajador.

El Código Sustantivo del Trabajo regula las obligaciones de empleadores y trabajadores, incluyendo aspectos relacionados con condiciones laborales, bienestar y capacitación del personal. De igual forma, el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), establecido mediante el Decreto 1072 de 2015, obliga a las empresas a implementar procesos de inducción y capacitación orientados a la prevención de riesgos laborales y al fortalecimiento del bienestar de los colaboradores.

Adicionalmente, la Ley 1010 de 2006 busca prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, promoviendo un clima organizacional respetuoso y saludable. En este contexto, la capacitación y la inducción se constituyen como herramientas fundamentales para el cumplimiento normativo y el fortalecimiento de la cultura organizacional en Postobón S.A.

## **Metodología**

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de obtener una visión integral de los procesos de selección, inducción y capacitación del talento humano en Postobón S.A. Este enfoque permite recopilar tanto datos cuantificables como información basada en percepciones y experiencias, favoreciendo una comprensión completa de los fenómenos estudiados (Creswell & Creswell, 2018).

### **Tipo de Estudio**

El estudio es descriptivo y analítico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios descriptivos buscan caracterizar las variables y situaciones de interés, mientras que los estudios analíticos permiten examinar relaciones, causas y efectos, facilitando la interpretación de los datos y la formulación de recomendaciones fundamentadas teóricamente. Este enfoque garantiza que las conclusiones sean sólidas y respaldadas por evidencia.

### **Población y Muestra**

La población objeto de estudio está constituida por los colaboradores de la planta de Postobón S.A. en Yumbo, abarcando distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales. Para garantizar la representatividad, se seleccionará una muestra estratificada, incluyendo participantes con diferentes experiencias y perspectivas dentro de la organización (Lohr, 2019).

### **Técnicas de Recolección de Información**

Las técnicas empleadas comprenden:

***Encuestas de clima organizacional:*** Permiten identificar la percepción de los colaboradores sobre su ambiente laboral y detectar necesidades de capacitación (Robbins & Judge, 2019).

***Entrevistas semiestructuradas:*** Facilitan la exploración de experiencias, opiniones y sugerencias de los empleados, brindando información cualitativa profunda (Kvale & Brinkmann, 2015).

***Análisis documental:*** Consiste en la revisión de manuales, políticas y registros internos de la empresa, permitiendo contrastar la información obtenida con la normativa y los procedimientos vigentes (Bowen, 2009).

### **Análisis de la Información**

La información recolectada será analizada de manera sistemática. Los datos cuantitativos se tratarán mediante técnicas estadísticas descriptivas, que permitan visualizar tendencias y patrones. Los datos cualitativos se analizarán mediante análisis de contenido, identificando categorías, temas recurrentes y relaciones significativas (Elo & Kyngäs, 2008). Finalmente, los resultados se integrarán con los fundamentos teóricos y legales, asegurando que la propuesta del plan de capacitación e inducción sea pertinente, fundamentada y aplicable al contexto organizacional.

La presente encuesta (Ver Apéndice A) se realiza a 40 colaboradores con el fin de determinar cuáles son las principales falencias que se están presentando en el proceso de selección, inducción y capacitación y así mismo determinar cómo solucionarlas de manera asertiva.

## **Resultados**

Los resultados que se presentan a continuación permiten dar cumplimiento al primer y segundo objetivo específico del estudio, al evidenciar la percepción de los colaboradores frente a los procesos de inducción y capacitación que ofrece Postobón S.A., así como la identificación de fortalezas y debilidades asociadas a dichos procesos, a partir del análisis de la información recolectada mediante la encuesta aplicada.

Ahora bien, los resultados de la encuesta administrada a 40 trabajadores de la planta de Postobón S.A. en Yumbo sometidos a una tabulación de la información obtenida, permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de inducción y capacitación, nos arroja que, aunque una importante proporción de los encuestados está de acuerdo en valorar positivamente algunos aspectos del proceso (como la claridad de las funciones del cargo, pertinencia en temas del contenido de la capacitación, mejora en el desempeño), se pueden seguir identificando importantes brechas que hacen referencia a la duración del tiempo pedido en capacitación, velocidad con que se aprende y sensación de confianza para aplicar los conocimientos de la capacitación.

En conjunto, los resultados muestran que, si bien la organización cuenta con bases en sus procesos de gestión del talento humano, resulta necesario fortalecer la sensibilización y la sistematización de las estrategias de inducción y capacitación, de cara a las exigencias derivadas de la automatización y la transformación digital.

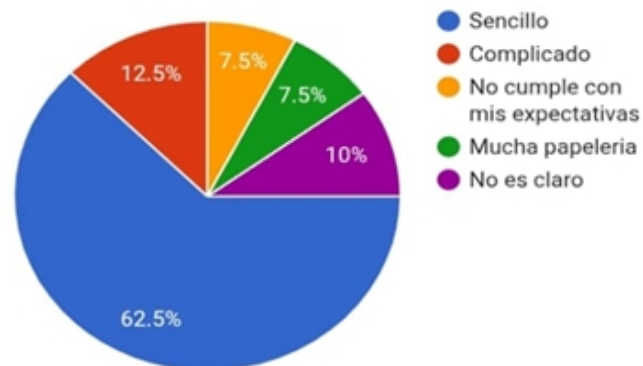
**Tabla 2.***Tabulación de los datos*

<b>Item</b>	<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
<b>1</b>	Sencillo	25	62,5
	Complicado	5	12,5
	No cumple expectativas	3	7,5
	Mucha papelería	3	7,5
	No es claro	4	10
<b>2</b>	Sí	31	77,5
	No	9	22,5
<b>3</b>	Suficiente	24	60
	Insuficiente	16	40
<b>4</b>	Totalmente seguro	17	42,5
	Tengo dudas	14	35
	Requiero más orientación	9	22,5
<b>5</b>	Sí	31	77,5
	No	9	22,5
<b>6</b>	Apropiado	21	52,5
	No apropiado	19	47,5
<b>7</b>	Sí	30	75
	No	10	25
<b>8</b>	Sí	32	80
	No	8	20
<b>9</b>	1	2	5
	2	5	12,5
	3	10	25
	4	11	27,5
	5	12	30
<b>10</b>	Sí	34	85
	No	6	15

*Nota:* La tabla presenta los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos de tipo encuesta.

**Figura 1.**

*Cómo califica usted el proceso de selección en la empresa Postobon SA*

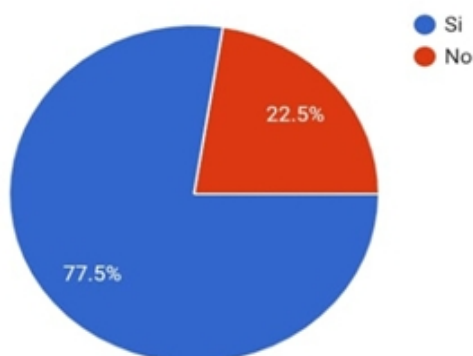


*Nota:* La gráfica muestra que la mayoría de los colaboradores percibe el proceso de selección como sencillo, aunque existen inconformidades en algunos casos..

Los siguientes resultados sugieren que aunque un alto porcentaje, el 62,5 %, de los colaboradores considera el proceso de selección sencillo también existe una cantidad relevante de colaboradores que concuerda con no estar satisfechos con el proceso o su forma por su complejidad, por su falta de claridad, por el exceso de documentación o por no cumplir con las expectativas, situación que los propios participantes comparten como preocupaciones comunes entre el 30 % y el 37,5 %. En este sentido, podemos pensar que esta situación indica que el proceso no es un proceso homogéneo, que no todo el mundo pasa por una experiencia positiva, lo que se puede traducir en una modificación, normalmente negativa, de la percepción inicial de la organización. Es decir, el proceso de selección tiene que ver con las primeras secuencias de contacto: la selección de personal es el primer contacto formal entre el colaborador y la organización y, por lo tanto, debilitar dicha secuencia puede influir negativamente en la motivación inicial del colaborador y en el propio proceso de adaptación al cargo.

**Figura 2.**

*¿Los objetivos del proceso de inducción y capacitación fueron claros?*

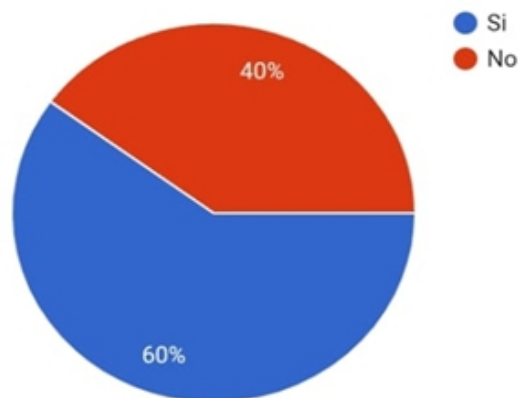


*Nota:* La gráfica evidencia que los objetivos del proceso de inducción y capacitación son claros para la mayoría de los colaboradores.

De acuerdo a la opinión de la mayoría de los encuestados, el 77,5%, se considera que los objetivos del proceso de inducción y capacitación fueron claros, y éste es el principal punto positivo para la organización, ya que permitiría entender para qué están siendo sometidos a un proceso de formación. Sin embargo, el 22,5% restante respondió negativamente, lo que trae consigo el reconocimiento de un punto débil en la comunicación del proceso de inducción y capacitación. La claridad de los objetivos es importante para gestionar el proceso de aprendizaje y alinear las expectativas que tiene el colaborador con las que presenta la empresa. De hecho, si no se comprende puede generar confusión, desmotivación y escaso aprovechamiento de la formación que se pretenda llevar a cabo. Posiblemente por ello, se recomienda potenciar la socialización de los objetivos desde el inicio del proceso de inducción.

**Figura 3.**

*¿Cree usted que el tiempo asignado para el proceso de capacitación fue suficiente?*

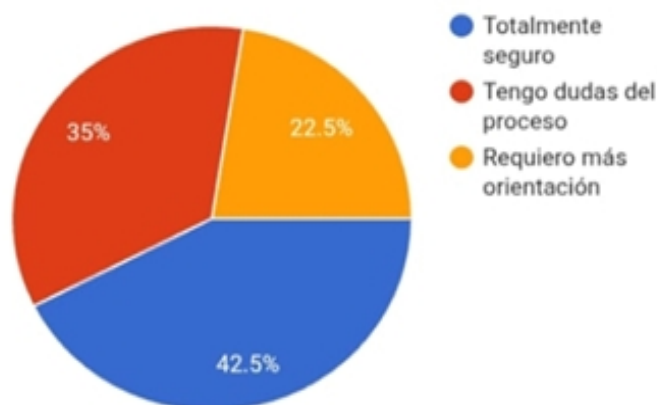


*Nota:* La gráfica indica que una parte significativa de los colaboradores considera insuficiente el tiempo asignado a la capacitación.

A pesar de que el 60 % de los colaboradores opina que la duración del proceso de formación ha sido adecuada, el hecho de que un 40 % considere que la duración no ha sido la adecuada puede ser calificado como una cifra notable y con un considerable descontento. De esta forma, este hecho podría apuntar a un tiempo de formación que no responde adecuadamente a las necesidades de todos los colaboradores, sobre todo en un contexto productivo caracterizado por la automatización. Un tiempo muy acotado puede hacer que la propia asimilación de contenidos no sea suficiente y que en consecuencia surja cierta inseguridad en la ejecución de tareas. De aquí resulta que la propia duración de la formación debería ser objeto de una reflexión, teniendo en cuenta la complejidad de los procesos operativos y el propio ritmo de aprendizaje de las personas.

**Figura 4.**

*¿Qué tan seguro se siente de aplicar lo aprendido?*

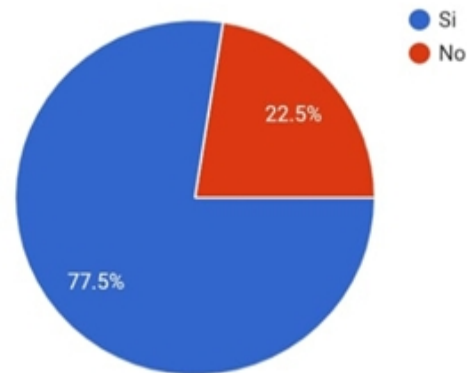


*Nota:* La gráfica refleja que no todos los colaboradores se sienten completamente seguros de aplicar los conocimientos adquiridos.

Los resultados demuestran que únicamente el 42,5 % de los colaboradores se siente plenamente seguro de poner en práctica lo que ha asimilado. El 57,5 % restante presenta dudas sobre el contenido tratado o manifiesta la necesidad de una orientación más explícita. Este hecho cobra particular relevancia ya que pone de manifiesto una debilidad crítica del proceso de capacitación, dado que puede generar errores en la operación, reprocesos y pérdidas productivas, sobre todo en una empresa industrial como lo es Postobón S.A. Esta circunstancia puede favorecer la desconfianza e incluso disminuir la motivación del colaborador. Los resultados evidencian también la necesidad de reexaminar la eficacia de las estrategias prácticas, el acompañamiento en puesto de trabajo y los procesos de retroalimentación para garantizar una capacitación realmente efectiva.

**Figura 5.**

*¿El contenido de la calificación fue relevante para el cumplimiento de sus labores de trabajo?*

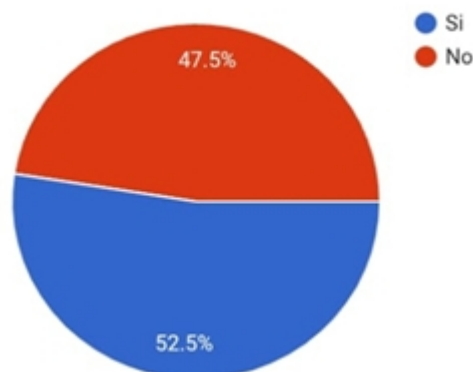


*Nota:* La gráfica muestra que el contenido de la capacitación es percibido como relevante por la mayoría de los colaboradores.

Un 77,5% de la población encuestada sostiene que el contenido de la formación era pertinente al cumplimiento de sus labores, lo que permite indicar que, en términos generales, los contenidos están relacionados con las funciones del puesto. A su vez, un 22,5% manifiesta lo contrario; esto es, que el contenido no fue pertinente, lo cual pone de manifiesto una falta de relación entre la capacitación llevada a cabo y la demanda real de algunos colaboradores. Este resultado consiente postular que el proceso de formación puede no estar suficientemente contextualizado o adaptado a los tipos de funciones que ejercen en su puesto de colaboración. Para corregirlo, sería necesario advertir adecuadamente el diagnóstico formativo de las necesidades y llevar a cabo la contextualización de esos contenidos a las exigencias de cada área.

**Figura 6.**

*¿El ritmo de la capacitación fue apropiado para los temas abordados?*

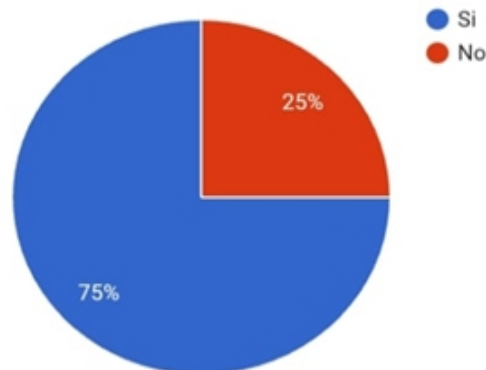


*Nota:* La gráfica evidencia percepciones divididas respecto al ritmo de la capacitación.

La interpretación que emergió de los resultados también muestra una interpretación dual sobre la velocidad de estos procesos la cual fue interpretada como adecuada por el 52,5 % de los colaboradores, por el contrario, un 47,5 % de ellos indicaron que fue excesivamente rápida. Esta lectura del ejercicio pone de manifiesto que el proceso no llega a ser del todo suficiente para adaptarse a los diferentes ritmos de aprendizaje del personal; una velocidad excesiva puede llegar a dificultar la comprensión de los elementos y su propósito, sobre todo en los procesos técnicos y automatizables, que puede generar inseguridad y errores en la realización de las actividades. Este hallazgo supone, por lo tanto, una evidencia más para considerar la conveniencia de utilizar metodologías que favorezcan la flexibilidad en los aprendizajes, así como la de incluir pausas, refuerzos o espacios de práctica para que todos los colaboradores vayan consolidando, en la medida de lo posible, los aprendizajes de las experiencias formativas.

**Figura 7.**

*¿Has notado alguna mejora en tu desempeño durante la capacitación?*

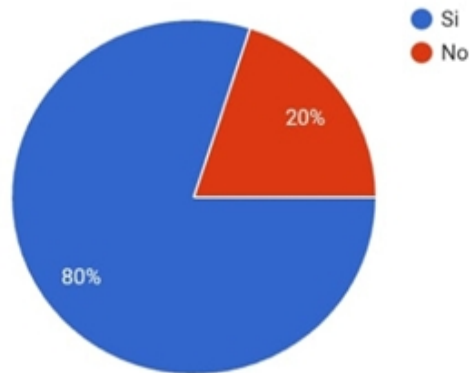


*Nota:* La gráfica indica que la mayoría de los colaboradores percibe mejoras en su desempeño durante la capacitación.

La imagen refleja que el 75 % de los asociados consideran que han apuntado a mejoras en el desempeño a raíz de la capacitación, lo que refleja un aspecto positivo y constata que la formación tiene efectos favorables en la productividad. No obstante, el 25 % restante, no ha notado ningún cambio en el desempeño, lo que podría indicar que el proceso no es igual de efectivo para todas las personas participantes. Tal resultado podría deberse a causas como las limitaciones de tiempo, el acelerado proceso de capacitación o la falta de soporte posterior. Para procurar una mayor utilidad de la capacitación, se deberían reforzar los mecanismos de supervisión y evaluación del desempeño para que la adquisición de conocimientos pueda ser útil hacia el desarrollo de mejoras en las actividades operativas.

**Figura 8.**

*¿El proceso de inducción le hizo comprender de manera clara, cuáles son las funciones de su nuevo cargo?*

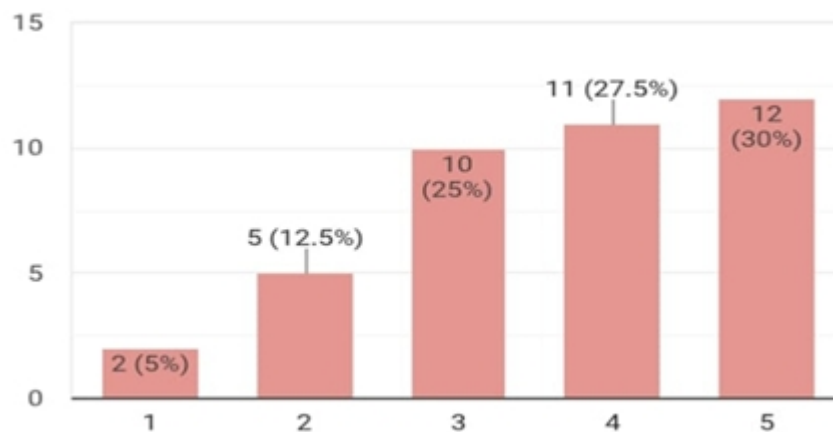


*Nota:* La gráfica muestra que el proceso de inducción permitió comprender las funciones del cargo en la mayoría de los casos.

El 80 % de los integrantes de la organización expresa que el proceso de inducción les ha permitido saber de manera clara y precisa sus funciones, lo que representa una fortaleza importante en esta fase del proceso. No obstante, el 20 % de la población tiene la impresión de no haber logrado de manera clara el conocimiento de sus responsabilidades, lo que constituye un riesgo para la eficacia de su propio trabajo y para el de la organización. Conocer las funciones de los colaboradores es una condición fundamental que permite no generar errores, reprocesos ni conflictos laborales, dado que para el 80 % de los colaboradores el proceso de inducción les hace sentir el conocimiento de la misma deben desarrollar tareas de la forma mejor expuesta. Esto pone de manifiesto la necesidad de afianzar la inducción mediante elementos visuales como carteles, manuales operativos, acompañamiento inicial, etc., de manera que todos los colaboradores comiencen su actividad laboral con un conocimiento interpretado y claro.

**Figura 9.**

*¿Del 1 al 5 cómo califica la pertinencia de los materiales de capacitación proporcionados durante el proceso de incorporación?*

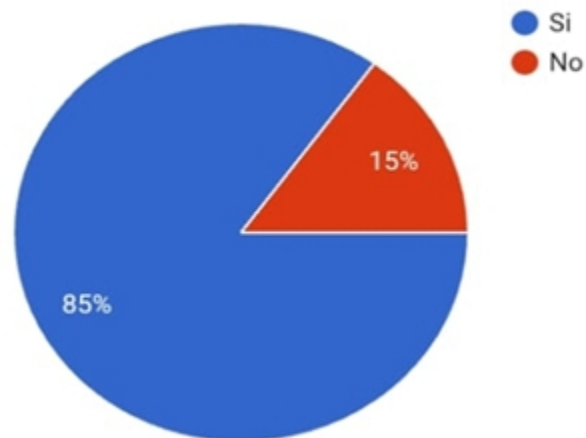


*Nota:* La gráfica evidencia niveles variados de satisfacción frente a los materiales de capacitación.

La revisión de los elementos de capacitación ofrece resultados heterogéneos porque aproximadamente el 50 % de las personas que participaban en la formación les dieron una calificación entre 1 y 3, lo que muestra niveles de insatisfacción. Un 57,5 % sí que daría la calificación de bien a los materiales, pero el porcentaje de personas que no se sienten conformes es importante. Ello va a indicarnos que no cumplen del todo con las expectativas o necesidades de las personas que están en formación. Materiales que se explican, que están poco actualizados o que resultan poco prácticos pueden limitar el proceso del aprendizaje y la apropiación de los contenidos. Este resultado nos indica que hay que actualizar y diversificar los recursos didácticos, incorporar herramientas digitales, guías prácticas y contenidos adaptados a los procesos automatizados.

**Figura 10.**

*¿Recomendaría usted la empresa Postobon SA a sus amigos y conocidos?*



*Nota:* La gráfica refleja una percepción positiva de la empresa por parte de la mayoría de los colaboradores.

El 85 % de los encuestados afirma que recomendaría a Postobón S.A. como lugar de trabajo, lo cual, refleja una percepción general positiva de la organización y su clima laboral. Sin embargo, el 15 % que no recomendaría la empresa no debe ser ignorado, ya que puede estar asociado a las debilidades identificadas en los procesos de selección, inducción y capacitación. La recomendación de los colaboradores es un indicador clave de satisfacción y compromiso organizacional. Este resultado sugiere que, aunque la empresa cuenta con una buena reputación interna, la implementación de mejoras en la gestión del talento humano podría fortalecer aún más la motivación, el sentido de pertenencia y la retención del personal.

## **Análisis e Interpretación de los Resultados**

El análisis integral de la información proporcionada mediante la encuesta administrada a 40 colaboradores de Postobón S.A. demuestra que la compañía tiene establecidos procesos de selección, inducción y capacitación que poseen algunas fortalezas importantes pero que se ven acompañadas de ciertas debilidades estructurales que limitan su funcionalidad en un entorno de creciente automatización. En líneas generales, se manifiestan percepciones favorables hacia la empresa, las cuales se reflejan en el porcentaje elevado de colaboradores que recomendaría la empresa (un 85 % de ellos) y en la claridad percibida respecto a las funciones del cargo (un 80 %); estas dimensiones positivas conviven, no obstante, con dificultades asociadas a la experiencia formativa y a la apropiación de los conocimientos adquiridos.

Respecto al proceso de selección, considerado sencillo por buena parte de las personas colaboradoras, un porcentaje importante expresa su manifiesta inconformidad respecto a la claridad, a la dificultad y a la carga administrativa del proceso; lo cual muestra que el proceso no es homogéneo ni refrescante y que puede dar lugar a las primeras visiones negativas respecto a la compañía, así como a una escasa motivación del colaborador desde el primer momento. Un proceso de inducción que muestra también, si bien los objetivos formativos se perciben como claros para la mayor parte de los encuestados, sigue emergiendo una asimetría comunicativa que afecta a cerca de la cuarta parte de ellos, lo cual limita la alineación temprana con la cultura organizacional y los lineamientos del cargo.

Los resultados que se han registrado en relación con la capacitación reflejan que, a pesar de tratarse de un contenido que es considerado relevante y que se perciben los efectos en el desempeño, hay debilidades significativas en situaciones que son claves como el

tiempo, el ritmo de aprendizaje o la condición de sentirse seguro a la hora de poner en práctica ante sus diferentes tareas los conocimientos que se imparten. Que más de la mitad de los colaboradores presente dudas o necesite una mayor explicación para ver la forma de poder ejecutar las tareas que le corresponden es indicativo de una distancia entre la formación que les impartieron y las actividades que tienen que desarrollar efectivamente en un lugar de trabajo. Esta distancia es especialmente significativa en una empresa industrial, dado que los errores que pueda haber pueden tener repercusiones negativas en la productividad, la calidad y la seguridad.

De igual manera, la percepción dividida en relación con el ritmo de la capacitación, sumada a la valoración desfavorable de los materiales por parte de un porcentaje representativo de los colaboradores, evidencia una brecha entre el diseño del proceso formativo y las necesidades derivadas de los diversos estilos y ritmos de aprendizaje. En este sentido, se identifica la necesidad de incorporar metodologías de capacitación más flexibles, dinámicas y orientadas a la práctica, que faciliten una mayor comprensión y retención de los contenidos, apoyadas en el uso de herramientas digitales, particularmente en entornos caracterizados por la automatización de procesos.

Por lo tanto, los resultados permiten inferir que la organización Postobón S.A., cuenta con una base firme en términos de la gestión de sus recursos humanos, pero debe centrar esfuerzos en la mejora de la planificación, la estructuración y el seguimiento de la inducción y capacitación; La implementación de una planificación integral vinculada al desarrollo de competencias técnicas, digitales y comportamentales favorece la mejora de la adaptación tecnológica, la motivación laboral y el compromiso del personal hacia la empresa, incidiendo directamente en la mejora del clima organizacional, la productividad y la permanencia del talento humano.

## **Identificación de brechas en los procesos de inducción y capacitación de Postobón S.A.**

A partir del análisis de los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de la planta de Postobón S.A. en Yumbo, fue posible identificar de manera clara y sustentada diversas brechas en los procesos de inducción y capacitación, específicamente relacionadas con el tiempo asignado, el ritmo de aprendizaje, los contenidos impartidos y los materiales formativos utilizados.

En primer lugar, se evidenció una brecha significativa asociada al tiempo destinado a la capacitación, dado que el 40 % de los colaboradores manifestó que este resulta insuficiente para asimilar adecuadamente los conocimientos requeridos para el desempeño de sus funciones. Este resultado indica que, si bien una parte de los trabajadores considera adecuado el tiempo asignado, existe un porcentaje considerable que experimenta dificultades para consolidar los aprendizajes, especialmente en un contexto productivo caracterizado por la automatización de procesos. La literatura señala que los tiempos de formación reducidos pueden generar inseguridad operativa y limitar la transferencia del conocimiento al puesto de trabajo (Dessler, 2020).

En cuanto al ritmo de la capacitación, los resultados muestran percepciones divididas, ya que el 47,5 % de los encuestados considera que la velocidad con la que se desarrollan los procesos formativos no es apropiada para los temas abordados. Esta situación evidencia una brecha relacionada con la falta de adaptación del proceso de capacitación a los distintos estilos y ritmos de aprendizaje del personal operativo, lo cual puede afectar la comprensión de contenidos técnicos y la confianza del colaborador al momento de ejecutar sus tareas (Noe et al., 2022).

Respecto a los contenidos de la capacitación, aunque el 77,5 % de los participantes los considera relevantes para el cumplimiento de sus labores, un 22,5 % manifiesta lo

contrario, lo que permite identificar una brecha en la contextualización y adecuación de los contenidos a las necesidades específicas de todos los cargos y áreas operativas. Este hallazgo sugiere que, si bien los contenidos son pertinentes en términos generales, no siempre responden de manera precisa a las particularidades del entorno real de trabajo, lo que limita su efectividad práctica.

Finalmente, en relación con los materiales formativos, los resultados reflejan niveles variados de satisfacción. Una proporción significativa de colaboradores otorgó calificaciones medias o bajas a la pertinencia de los materiales utilizados durante el proceso de inducción y capacitación, lo que evidencia una brecha asociada a la actualización, claridad y utilidad práctica de dichos recursos. La falta de materiales didácticos visuales, digitales o adaptados a los procesos automatizados puede dificultar la apropiación del conocimiento y reducir la efectividad del aprendizaje organizacional (Chiavenato, 2017).

En síntesis, los resultados obtenidos permitieron identificar brechas claras en los procesos de inducción y capacitación de Postobón S.A., relacionadas con la duración del proceso formativo, el ritmo de aprendizaje, la adecuación de los contenidos y la pertinencia de los materiales utilizados. Estas brechas evidencian la necesidad de fortalecer y estructurar los procesos de formación de manera más flexible y orientada a la práctica, con el fin de responder a las exigencias del entorno productivo y a los procesos de automatización. En consecuencia, a partir del análisis realizado, se dio cumplimiento al objetivo específico de identificar las principales brechas en los procesos de inducción y capacitación relacionadas con el tiempo, el ritmo, los contenidos y los materiales formativos en la organización.

## **Plan de Inducción, Entrenamiento y Capacitación del Personal Operativo de Postobón**

### **S.A.**

#### **Evaluación del plan de inducción organizacional**

El proceso de inducción organizacional realizado actualmente por Postobón S.A., brinda toda la información necesaria requerida para el colaborador; sin embargo, presenta limitaciones en cuanto a profundidad y tiempo, lo que dificulta la adecuada adaptación del personal operativo. En algunos casos, los colaboradores inician sus funciones sin una comprensión clara de sus responsabilidades y de los procesos internos, lo que impacta su desempeño inicial y motivación.

#### **Revisión de las etapas del proceso de entrenamiento**

El proceso de entrenamiento no cuenta con un protocolo estandarizado, lo que genera diferencias en la forma en que se transmiten los conocimientos y en los tiempos destinados a la capacitación. Esta situación obliga a los colaboradores a aprender principalmente a partir de su experiencia individual, aumentando el riesgo de errores operativos y reprocesos.

#### **Explicación de cómo estos procesos fortalecen conocimientos, habilidades y actitudes)**

Los procesos de inducción y capacitación permiten fortalecer los conocimientos técnicos del colaborador, desarrollar habilidades operativas y blandas, y fomentar actitudes positivas como el compromiso, la confianza y el sentido de pertenencia. Cuando estos procesos son adecuados, contribuyen a mejorar el desempeño, la motivación y la permanencia del talento humano en la organización.

#### **Propuestas de estrategias orientadas a la fidelización y retención del talento humano**

Como estrategias para la fidelización y retención del talento humano, se plantea la implementación de programas de capacitación continua que permitan el desarrollo y

actualización de competencias. Asimismo, se propone promover ambientes laborales saludables, fortalecer la estabilidad contractual una vez superada la curva de aprendizaje y establecer rutas de crecimiento y desarrollo profesional.

De igual manera, resulta fundamental implementar mecanismos de reconocimiento periódico, así como espacios de escucha y retroalimentación, que permitan fortalecer la motivación, el compromiso y la identificación del colaborador con la organización.

### **Presentación**

El plan de capacitación surge como respuesta a las necesidades identificadas en el área operativa de Postobón S.A., relacionadas con la adaptación del personal, la rotación temprana, las brechas en habilidades técnicas, digitales y comportamentales, y la falta de estandarización en los procesos de inducción y formación inicial.

Este plan tiene como propósito fortalecer las competencias del personal operativo y promover una cultura organizacional sólida, orientada a la eficiencia, la mejora continua y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. La propuesta está dirigida a todo el personal operativo, con el fin de consolidar un equipo de trabajo más estable y comprometido.

### **Actividad de la Empresa**

Postobón S.A. es una empresa destacada en el sector de bebidas en Colombia, dedicada a la producción, distribución y comercialización de gaseosas, aguas, jugos y otras líneas de bebidas no alcohólicas.

### **Identificación de Necesidades**

- Alta rotación del personal operativo
- Brechas en la inducción
- Desmotivación

- Desalineación con los procesos

### **Justificación**

La implementación de este plan de capacitación resulta fundamental para fortalecer la gestión del talento humano en Postobón S.A., ya que permitirá contar con personal competente, adaptado a los procesos productivos y alineado con la transformación digital. Asimismo, contribuirá a la reducción de errores operativos, reprocesos y rotación temprana del personal, además de generar mejoras en el clima organizacional y el trabajo en equipo.

### **Ventajas**

Este plan permitirá elevar la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, mejorar el dominio del puesto y las habilidades técnicas, aportar al desarrollo integral del talento humano y aumentar la productividad y eficiencia de los procesos operativos.

### **Alcance**

El plan de capacitación está dirigido a los colaboradores del área operativa, tanto personal nuevo como personal con antigüedad que presente dificultades en determinadas competencias. Se busca desarrollar habilidades técnicas, digitales y sociolaborales que contribuyan al fortalecimiento de los procesos y se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

### **Fines del plan de capacitación**

- Fortalecer las competencias del personal operativo.
- Mejorar la adaptación del personal nuevo y reducir la curva de aprendizaje.
- Disminuir la rotación y fortalecer el compromiso laboral.
- Mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales.

## **Objetivos del plan de capacitación**

### ***Objetivo general***

Diseñar un plan de capacitación orientado al fortalecimiento de las competencias técnicas, digitales y comportamentales del personal operativo de Postobón S.A., facilitando su desempeño, adaptación organizacional y reduciendo la rotación del talento humano.

### ***Objetivos específicos***

- Capacitar al personal en procesos operativos y sistemas corporativos clave.
- Facilitar la adaptación del personal nuevo a su rol y a la cultura organizacional.
- Contribuir al mejoramiento continuo de los procesos mediante la formación permanente

## **Metas**

- Capacitar al 100 % del personal operativo.
- Ejecutar el plan dentro del presupuesto establecido.
- Lograr una asistencia superior al 95 % en las sesiones de capacitación.
- Reducir la rotación temprana del personal en al menos un 50 % durante el periodo de ejecución del plan.

## **Acciones a desarrollar**

Se utilizarán espacios internos de la planta para sesiones teóricas y prácticas, se contará con formadores internos y externos especializados, se realizarán charlas educativas por parte del área de talento humano y se llevará un control de asistencia y seguimiento a cada proceso de capacitación.

## **Competencias por desarrollar**

**Upskilling:** Mejora del dominio de los procesos productivos; Atención al detalle y Trabajo en equipo y comunicación efectiva en planta.

**Reskilling:** Operación de maquinaria automatizada; Interpretación de datos e indicadores digitales; Adaptación a nuevas tecnologías y Resolución básica de problemas técnicos y aprendizaje autónomo.

### **Recursos**

- **Humanos:** instructores internos y externos, líderes de área y personal operativo.
- **Técnicos:** manuales de proceso, videos, fichas técnicas y material visual.
- **Físicos:** salas de reunión y espacios adaptados para capacitación.

**Tabla 3.**

*Cronograma del plan de inducción, entrenamiento y capacitación del personal operativo de Postobón S.A.*

Etapa	Actividad	Contenidos	Metodología	Duración	Modalidad	Responsable
Inducción	Inducción organizacional	Historia, misión, visión, valores y cultura organizacional	Taller grupal de bienvenida	4 horas	Presencial	Talento Humano
Inducción	Normas y políticas	Normas internas, seguridad industrial y BPM	Capacitación dirigida	4 horas	Presencial	SST / Calidad
Inducción al puesto	Conocimiento del cargo	Funciones, responsabilidades y flujo de trabajo	Sesión individual / OJT	8 horas	Presencial	Jefe inmediato
Entrenamiento técnico	Procedimientos operativos	Procesos productivos y logísticos	Aprendizaje en el puesto (OJT)	16 horas	Presencial	Supervisores
Entrenamiento técnico	Control operativo	Control de inventarios y reportes operativos	Guías y práctica supervisada	8 horas	Mixta	Logística
Capacitación digital	Sistemas corporativos	Uso de medios digitales y plataformas internas	e-learning / Microlearning	12 horas	Virtual	Sistemas
Habilidades blandas	Competencias comportamentales	Comunicación, trabajo en equipo y resolución de problemas	Talleres y juegos de rol	12 horas	Presencial	Talento Humano
Capacitación continua	Reskilling y Upskilling	Nuevas competencias técnicas y digitales	Microlearning / Coaching	12 horas	Mixta	Talento Humano
Evaluación	Seguimiento y mejora	Evaluación de desempeño y retroalimentación	Observación y listas de verificación	8 horas	Mixta	TH y Supervisores

*Nota:* La tabla muestra el cronograma del plan de inducción, entrenamiento y capacitación del personal operativo de Postobón S.A.

## **Seguimiento y evaluación del plan de capacitación**

El seguimiento se realizará mediante controles de asistencia, retroalimentación posterior a cada módulo, evaluaciones teóricas y prácticas, y observación del desempeño del colaborador después del proceso de capacitación.

### **Indicadores de impacto**

- Reducción de la rotación del personal.
- Disminución de errores operativos.
- Mejora en la productividad.
- Fortalecimiento del clima laboral.

### **Mecanismos de evaluación y seguimiento**

Implementar mecanismos de evaluación y seguimiento para medir la efectividad del plan de capacitación e inducción y su impacto en el desempeño, la motivación y la adaptación de los colaboradores de Postobón S.A.

En primer lugar, se aplicaron encuestas de seguimiento posteriores a la implementación del plan de capacitación, utilizando herramientas digitales. Los resultados obtenidos permitieron recopilar información directa de los colaboradores sobre su percepción frente a los contenidos recibidos, la claridad de la inducción, la utilidad de las capacitaciones y su nivel de motivación laboral.

Las encuestas internas, estructuradas bajo una escala tipo Likert, evidenciaron que la mayoría de los colaboradores manifestó una adecuada comprensión de las funciones del cargo y mayor claridad frente a los procesos y procedimientos internos. Asimismo, se identificó un aumento en el nivel de confianza para desempeñar las tareas asignadas y una percepción positiva

frente al acompañamiento recibido durante el proceso de inducción. En relación con la motivación laboral, los resultados reflejaron un impacto favorable posterior a la capacitación.

Adicionalmente, se llevaron a cabo reuniones de retroalimentación periódicas entre los colaboradores y sus líderes directos. A través de estos espacios se identificaron algunas dificultades puntuales y necesidades adicionales de formación, principalmente relacionadas con la profundización de contenidos específicos. Estas reuniones permitieron un seguimiento cualitativo del desempeño y aportaron información relevante para la toma de decisiones oportunas.

Como complemento, se analizaron indicadores de gestión tales como niveles de rotación, ausentismo, desempeño operativo y cumplimiento de metas, comparando los resultados antes y después de la implementación del plan. Este análisis permitió evidenciar mejoras en el rendimiento laboral y un mayor compromiso por parte de los colaboradores, lo que sugiere una relación positiva entre el proceso de capacitación y el desempeño organizacional.

Finalmente, los resultados obtenidos a través de las encuestas, reuniones e indicadores consolidados y analizados, permiten realizar ajustes al plan de capacitación, garantizar su efectividad y fortalecer el proceso de mejora continua en Postobón S.A.

### **Resultados del Plan de Capacitación**

A partir del diagnóstico realizado y del análisis de la información recolectada, se identificó la importancia estratégica de los procesos de selección, inducción y capacitación como factores determinantes en el desempeño del talento humano y en el clima organizacional de Postobón S.A.

Los resultados evidencian que una de las principales brechas se relaciona con la falta de estructuración y continuidad en los procesos de inducción del personal operativo. En algunos

casos, estos procesos resultan apresurados y poco alineados con el ritmo de aprendizaje de los nuevos colaboradores, lo que dificulta la apropiación de la cultura organizacional, el conocimiento de los procedimientos internos y la adaptación a entornos de trabajo automatizados.

Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en la capacitación técnica y digital del personal, especialmente frente a las exigencias derivadas de la transformación tecnológica. La ausencia de programas sistemáticos de formación limita el desarrollo de competencias necesarias para el adecuado desempeño laboral, afectando la productividad y la eficiencia operativa.

En relación con el clima organizacional, los resultados indican que factores como la comunicación interna, el liderazgo y la motivación influyen directamente en el compromiso de los colaboradores. Cuando estos elementos no se gestionan de manera adecuada, se presentan niveles de desmotivación, insatisfacción laboral y aumento en la rotación del personal.

Finalmente, el análisis permitió evidenciar que la implementación de un plan de capacitación e inducción estructurado contribuiría significativamente al fortalecimiento del talento humano, al mejoramiento del clima organizacional y al logro de los objetivos estratégicos de Postobón S.A.

## Conclusiones

La investigación analizada en este caso permitió llevar a cabo un examen integral de las distintas etapas de estandarización, inducción y capacitación del recurso humano en Postobón S.A., al evidenciar que la organización cuenta con bases estructurales en tan importante gestión del personal operativo; sin embargo, estas debilitar los procesos de selección, inducción y capacitaciones afianzarían la calidad del proceso, y la integración de los colaboradores actuales requeriría un considerable esfuerzo por parte de la organización, en un proceso permeado por la automatización y la transformación digital. En resultado de las evidencias recogidas se pudo obtener la parte mayoritaria de colaboradores complacidos o decepcionadas en el proceso de selección, lo cual sugiere espacios de mejora del proceso con base a la realidad del entorno en cuestión del proceso, lo cual da ocasiones para mejorar la experiencia inicial del trabajador e integrarlo con el resto de la organización.

De la misma manera se encontró que la inducción y la capacitación presentaban tanto debilidades relacionadas con el tiempo asignado como con el ritmo de aprendizaje y la apropiación práctica de sus conocimientos. La mayoría de los colaboradores confirmaron la concreción de los contenidos y la claridad en la definición de las funciones del cargo, sin embargo, la porción significativa de colaboradores manifiesta inseguridad para poder aplicar en la práctica lo que han aprendido, lo que considera un fax para el comportamiento operativo y la productividad de la empresa. Esto pone de manifiesto una distancia entre la formación de los colaboradores y, las necesidades y requerimientos del entorno real de trabajo, muy especialmente en procesos productivos.

En otro orden de cosas, una evaluación de forma positiva del clima organizacional, junto con el amplio interés de los colaboradores para manifestar su recomendación acerca de la

empresa, se puede considerar como un buen indicador de compromiso y sentido de pertenencia. No obstante, estos supuestos pueden ser perjudicados si no se implementan estrategias de mejora que han de ir dirigidas a fortalecer la puesta en práctica de la capacitación, la inducción y el acompañamiento del personal. En este sentido, se llega a la conclusión de que el diseño de un plan del tipo de una capacitación integral e inducción, debe estar en función de las necesidades organizacionales y de los objetivos estratégicos de Postobón S.A., y mejorar el desempeño, la motivación y la retención del talento humano, a favor de la gestión eficiente y sostenible que el propio contexto exige en la actualidad.

## Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada y del análisis global de los resultados, se considera necesario formular una serie de recomendaciones que concierne al fortalecimiento de los procesos de selección, inducción y capacitación de las personas de Postobón S.A.; así, las debilidades encontradas presentan oportunidad de mejora, pues si se emplean sistemática y estratégicamente, permitirán mejorar el desempeño del personal operativo, la adaptación a los cambios tecnológicos y el clima organizacional.

En esta línea las recomendaciones presentadas aquí son consecuencia de los resultados empíricos del estudio, de los referentes teóricos que dan lugar a la gestión en el talento humano y de la normatividad vigente, todo ello con el objetivo de contribuir a la mejora de prácticas más eficientes, consistentes y sostenibles, alineadas con los objetivos estratégicos y con las presiones del entorno empresarial.

1. Elaborar e implantar un plan de formación e inducción planificado y estructurado, con contenidos técnicos, digitales y de comportamiento, que contemple las necesidades específicas de cada área operativa y los procesos de automatización de la empresa.
2. Aumentar y flexibilizar el tiempo destinado a la formación, incluyendo metodologías prácticas, simulaciones, acompañamiento en el puesto de trabajo y procesos de refuerzo para permitir una adecuada asimilación de los conocimientos y una reducción de la inseguridad en la ejecución de las funciones.
3. Estandarizar el proceso de selección, atenuando la carga administrativa innecesaria y potenciando la claridad en los requisitos y etapa del proceso, de forma tal que se mejore la experiencia del aspirante y se logre una adecuada alineación del perfil del cargo con las competencias del candidato.

4. Actualizar y diversificar los materiales de formación, incluyendo recursos digitales, manuales operativos visuales y recursos didácticos interactivos que faciliten el aprendizaje y den respuesta a los diferentes estilos y ritmos de los colaboradores.
5. Realizar mecanismos de evaluación y de seguimiento posterior de la formación para determinar la repercusión en el desempeño, la motivación y la adaptación tecnológica, y generar oportunidades de mejora continua en la gestión del talento humano.
6. Fortalecer los espacios de retroalimentación y comunicación entre líderes y colaboradores, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo, acompañamiento y mejora permanente, que contribuya al bienestar laboral y a la sostenibilidad organizacional.

### Referencias Bibliográficas

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.  
<https://doi.org/10.1177/0149206306292247>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.ª ed.). Pearson Educación.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. (2019). *Entramado*, 15(1), 116-137. Universidad Libre – Cali.
- García Gómez, A. M., Santana Franco, C. M., & Guzmán Duque, A. P. (2020). *Modelo de la gestión del talento humano como desarrollo competitivo y sostenible, sector de turismo en Santander-Colombia. I+D Revista de Investigaciones*, 15(2), 107–118.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Lohr, S. L. (2019). *Sampling: Design and analysis* (2nd ed.). CRC Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.  
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Fundamentos de gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Quintero, I. C., Panesso Villada, A. M., & Portela Guauque, I. (2015). *Impacto en el desarrollo del talento humano para la consecución de los objetivos organizacionales en una empresa manufacturera del sector de Acopi, Yumbo, Valle del Cauca, Colombia*. Repositorio Universidad Pontificia Bolivariana.
- Roberson, Q., & Park, H. (2020). Upskilling and reskilling in modern organizations: Challenges and strategies. *Human Resource Development Review*, 19(3), 243–265.  
<https://doi.org/10.1177/1534484320910956>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18th ed.). Pearson Educación.
- Postobón S.A. (2024). Informe de sostenibilidad y cultura organizacional.  
<https://www.postobon.com>

## Apéndices

### Apéndice A.

*Instrumento de recolección – Formato de encuesta aplicada a colaboradores de Postobón S.A.*

No.	Pregunta	Tipo de respuesta	Opciones de respuesta
1	¿Cómo califica usted el proceso de selección en la empresa Postobón S.A.?	Opción múltiple	Sencillo / Complicado / No cumple con mis expectativas / Mucha papelería / No es claro
2	¿Los objetivos del proceso de inducción y capacitación fueron claros?	Cerrada dicotómica	Sí / No
3	¿Cree usted que el tiempo asignado para el proceso de capacitación fue suficiente?	Cerrada dicotómica	Sí / No
4	¿Qué tan seguro se siente de aplicar lo aprendido durante la capacitación?	Opción múltiple	Totalmente seguro / Tengo dudas del proceso / Requiero más orientación
5	¿El contenido de la capacitación fue relevante para el cumplimiento de sus labores de trabajo?	Cerrada dicotómica	Sí / No
6	¿El ritmo de la capacitación fue apropiado para los temas abordados?	Cerrada dicotómica	Sí / No
7	¿Ha notado alguna mejora en su desempeño durante el proceso de capacitación?	Cerrada dicotómica	Sí / No
8	¿El proceso de inducción le permitió comprender de manera clara las funciones de su nuevo cargo?	Cerrada dicotómica	Sí / No
9	Del 1 al 5, ¿cómo califica la pertinencia de los materiales de capacitación proporcionados durante el proceso de incorporación?	Escala Likert	1 = Muy insatisfecho / 2 = Insatisfecho / 3 = Neutral / 4 = Satisfecho / 5 = Muy satisfecho
10	¿Recomendaría usted la empresa Postobón S.A. a sus amigos y conocidos?	Cerrada dicotómica	Sí / No