

**Modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento para fortalecer la gestión del
talento humano en Transportes y Servicios Transer S.A.S.**

Acenet Ospina Buitrago

Douglas Andrés Fornaris Castellanos

Kelly Paola Abello Rodríguez

Katly Michel Ortiz Palomino

Marleydys Rivera Rodríguez

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

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestras familias, quienes han sido un pilar fundamental durante este proceso de formación académica. Su apoyo constante, comprensión y palabras de aliento nos permitieron mantener la motivación y el compromiso necesarios para culminar satisfactoriamente este diplomado, incluso en momentos de alta exigencia personal, laboral y académica.

De igual manera, dedicamos este esfuerzo a todas las personas que, a través de su ejemplo, experiencia y acompañamiento, contribuyeron a nuestro crecimiento personal y profesional. Este trabajo representa no solo el cumplimiento de un requisito académico, sino también el reflejo del aprendizaje adquirido, del esfuerzo colectivo y del compromiso por seguir fortaleciendo nuestras competencias para aportar de manera responsable y ética al entorno organizacional y social.

Agradecimientos

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por ofrecer un modelo educativo flexible, inclusivo y orientado a la aplicación práctica del conocimiento, que nos permitió desarrollar este diplomado de manera articulada con nuestras responsabilidades personales y laborales. La metodología propuesta fortaleció el pensamiento crítico, el aprendizaje autónomo y la construcción de conocimientos relevantes para el contexto empresarial actual. De manera especial, agradecemos al tutor Christiam Soto Vallejo, por su acompañamiento académico, orientación clara y disposición permanente para brindar retroalimentación oportuna. Sus aportes fueron fundamentales para el fortalecimiento conceptual y metodológico de este trabajo, contribuyendo a su coherencia y calidad académica.

Asimismo, extendemos un agradecimiento a la empresa Transportes y Servicios Transer S.A.S., por facilitar el acceso a la información, permitir el análisis de sus procesos organizacionales y brindar la disposición necesaria para el desarrollo de este trabajo académico. Su apertura y colaboración hicieron posible aplicar los conocimientos adquiridos durante el diplomado a un contexto real, enriqueciendo significativamente el proceso de aprendizaje.

Agradecemos también a nuestros compañeros de formación, por el intercambio de ideas, experiencias y aprendizajes, así como por el trabajo colaborativo y el apoyo mutuo que fortalecieron el desarrollo de este proyecto y consolidaron un aprendizaje significativo.

Por último, extendemos nuestro agradecimiento a todas las personas que, de manera directa o indirecta, aportaron a este proceso formativo, reafirmando la importancia del aprendizaje continuo como herramienta clave para el crecimiento profesional y la mejora constante en el ejercicio de nuestras funciones.

Resumen

Transportes y Servicios Transer S.A.S. es una empresa colombiana con más de cuatro décadas de trayectoria en el sector del transporte de carga por carretera, ofreciendo soluciones logísticas a nivel nacional y avanzando progresivamente hacia procesos de modernización y transformación digital. En este contexto operativo, altamente competitivo y en constante cambio, la organización enfrenta desafíos significativos en la gestión de su talento humano, especialmente relacionados con la inducción, la capacitación y el entrenamiento del personal.

El diagnóstico inicial del grupo evidenció debilidades en los procesos de bienvenida y orientación, que no comunican de manera clara las funciones, la cultura organizacional ni las expectativas del rol, generando dificultades en la integración y compromiso de los nuevos colaboradores. Asimismo, la empresa carece de un modelo estructurado de formación continua que permita desarrollar competencias técnicas, blandas y digitales acordes con las exigencias del sector transporte. Esta ausencia de lineamientos formativos ha contribuido a una alta rotación laboral, desmotivación y desalineación entre las expectativas del personal y los objetivos estratégicos de la empresa.

A partir de la revisión teórica y de la situación actual de Transer, se concluye que las falencias en la formación impactan directamente la productividad, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación al cambio tecnológico. Por ello, se hace necesario diseñar un modelo integral que articule inducción, capacitación, entrenamiento, reskilling y upskilling, orientado a fortalecer el desarrollo profesional del talento humano, mejorar la retención, disminuir la rotación y contribuir al logro de las metas estratégicas de la organización.

Palabras clave: inducción, capacitación, entrenamiento, reskilling, talento humano, transporte de carga.

Abstract

Transportes y Servicios Transer S.A.S. is a Colombian company with more than four decades of experience in the road freight transportation sector, providing nationwide logistics solutions and progressively incorporating technological improvements as part of its modernization efforts. Despite its long-standing presence in the market, the organization faces significant challenges in managing its human talent, particularly in the areas of induction, training, and staff development. The initial diagnosis revealed deficiencies in the induction process, which does not clearly communicate job functions, organizational culture, or performance expectations, hindering employee integration and early commitment.

Additionally, the company lacks a structured and continuous training model capable of developing the technical, soft, and digital skills required by the transportation sector. These gaps have contributed to high staff turnover, reduced motivation, inconsistencies between employee expectations and organizational goals, and limited adaptability to technological changes. The analysis also shows that weaknesses in training and development directly impact productivity, service quality, and the company's ability to navigate digital transformation.

Given this scenario, it becomes necessary to design an integrated model that articulates induction, training, skills development, reskilling, and upskilling initiatives. Such a model aims to strengthen employee competencies, improve talent retention, reduce turnover, and support the achievement of Transer's strategic objectives within a dynamic and highly demanding operational environment.

Keywords: induction, training, staff development, reskilling, human talent, freight transportation.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen.....	4
Abstract	5
Tabla de Contenido	6
Tabla de figuras.....	8
Introducción	9
Descripción de la empresa	10
Planteamiento del problema.....	11
Pregunta problematizadora	12
Justificación	13
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Antecedentes	16
Marco Teórico.....	19
Marco Legal	23
Metodología	27
Resultados	32
Síntesis de resultados de las técnicas de recolección de información	55
Conclusiones	58
Recomendaciones	59

Referencias Bibliográficas	61
Anexos	63

Tabla de figuras

Figura 1. Resultado de la pregunta 1 de la encuesta.....	40
Figura 2. Resultado de la pregunta 2 de la encuesta.....	41
Figura 3 Resultado de la pregunta 3 de la encuesta.....	42
Figura 4 Resultado de la pregunta 4 de la encuesta.....	43
Figura 5 Resultado de la pregunta 5 de la encuesta.....	44
Figura 6 Resultado de la pregunta 6 de la encuesta.....	45
Figura 7 Resultado de la pregunta 7 de la encuesta.....	46
Figura 8 Resultado de la pregunta 8 de la encuesta.....	47
Figura 9 Resultado de la pregunta 9 de la encuesta.....	47
Figura 10 Resultado de la pregunta 10 de la encuesta.....	49
Figura 11 Resultado de la pregunta 11 de la encuesta.....	50
Figura 12 Resultado de la pregunta 12 de la encuesta.....	51

Introducción

La gestión del talento humano es un componente estratégico para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, especialmente en sectores altamente operativos como el transporte de carga. Transportes y Servicios Transer S.A.S., empresa colombiana fundada en 1982 y con amplia trayectoria en la prestación de servicios logísticos y de transporte a nivel nacional, se encuentra en un proceso de transformación orientado a la eficiencia y la modernización. Sin embargo, pese a su robusta experiencia en el mercado, enfrenta retos significativos en la integración, formación y permanencia de su personal, derivados de procesos de inducción poco estructurados, programas de capacitación insuficientes y limitadas oportunidades de desarrollo profesional.

Estas falencias afectan directamente la productividad, la calidad del servicio y la capacidad de la organización para adaptarse a los avances tecnológicos que hoy caracterizan al sector transporte. En este contexto, la presente investigación analiza las causas y consecuencias de estas debilidades y propone un modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento que responda a las necesidades reales del talento humano y a los objetivos estratégicos de Transer. El propósito es fortalecer la adaptación del personal, mejorar la retención, potenciar sus habilidades técnicas y blandas, e impulsar su participación en procesos de transformación digital.

Descripción de la empresa

Transportes y Servicios Transer S.A.S. es una empresa colombiana con más de cuatro décadas de experiencia en el sector del transporte de carga terrestre. Fue fundada el 9 de marzo de 1982 y tiene su sede principal en Bogotá D.C., Colombia. A lo largo de su trayectoria se ha consolidado como una organización líder en la prestación de servicios de transporte de carga y logística integral a nivel nacional. Desde su fundación, ha mantenido un crecimiento constante, ampliando su flota vehicular y diversificando su oferta para atender diferentes sectores del mercado nacional. Su misión se orienta a garantizar soluciones logísticas seguras, eficientes y sostenibles, priorizando la satisfacción de sus clientes y el cumplimiento normativo.

Actualmente, la empresa cuenta con una planta de personal cercana a los 900 colaboradores, entre personal administrativo, operativo y conductores. Este equipo humano constituye el pilar fundamental de su funcionamiento, motivo por el cual la gestión del talento humano tiene un papel determinante en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y en la consolidación de una cultura organizacional sólida. La empresa se caracteriza por su compromiso con la innovación tecnológica, la mejora continua y la adopción de buenas prácticas ambientales y laborales. Su equipo humano está conformado por personal operativo, técnico y administrativo que desempeña un papel fundamental en la eficiencia de los procesos y en la calidad del servicio.

Planteamiento del problema

En el contexto actual del sector transporte, la gestión del talento humano se ha convertido en un desafío estratégico para garantizar la continuidad operativa y la calidad del servicio. De acuerdo con Chiavenato (2017), una adecuada administración del talento humano permite a las organizaciones fortalecer su competitividad y alcanzar sus objetivos estratégicos a través del compromiso y desempeño de sus colaboradores.

En Transportes y Servicios Transer S.A.S., el crecimiento sostenido y la ampliación de los servicios han generado la necesidad de fortalecer las estrategias de retención, motivación y desarrollo del personal. Aunque la empresa cuenta con políticas generales de reconocimiento y beneficios, estas no siempre logran responder a las expectativas de los colaboradores ni alinearse plenamente con los objetivos organizacionales, lo cual afecta el clima laboral y el compromiso organizacional (Robbins & Judge, 2017).

Asimismo, se evidencia la ausencia de un sistema integral de compensación y bienestar que contemple tanto los factores económicos —como salarios, bonificaciones e incentivos— como los aspectos emocionales y sociales, entre ellos el reconocimiento, el equilibrio entre la vida laboral y personal y el desarrollo profesional. Según Herzberg (2003), la falta de factores motivacionales adecuados puede generar desmotivación, bajo desempeño laboral y disminución del compromiso organizacional.

Esta situación puede derivar en consecuencias como la rotación de personal, la desmotivación, el bajo compromiso organizacional y la disminución del rendimiento laboral, afectando directamente la productividad y la sostenibilidad empresarial. En este sentido, Salanova et al. (2016) señalan que la ausencia de prácticas orientadas al bienestar laboral impacta negativamente en la salud organizacional y en el desempeño de los colaboradores.

Por lo anterior, resulta prioritario diseñar un modelo de incentivos y bienestar que contribuya a fortalecer el sentido de pertenencia, mejorar el clima laboral y consolidar una cultura organizacional sostenible y participativa. En síntesis, el problema central radica en la inexistencia de un modelo integral y articulado de inducción, formación y entrenamiento que permita alinear las competencias del talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa, afectando directamente la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad organizacional (Alles, 2015).

Pregunta problematizadora

¿Cómo el diseño de un modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento puede fortalecer las competencias del talento humano y mejorar la retención, el desempeño y la adaptación del personal en Transportes y Servicios Transer S.A.S.?

Justificación

La gestión estratégica del talento humano requiere procesos estructurados que garanticen la adecuada integración, desarrollo y permanencia de los colaboradores en las organizaciones. En el caso de Transportes y Servicios Transer S.A.S., empresa con más de cuatro décadas en el sector transporte de carga, se identifican debilidades significativas en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento, lo cual afecta directamente la productividad, la retención del personal y la adaptación a los cambios tecnológicos que demanda el sector logístico actual.

Un proceso de inducción insuficiente genera incertidumbre, errores iniciales y dificultades en la comprensión del rol, lo que coincide con lo planteado por Chiavenato (2017), quien señala que la inducción es determinante para facilitar la integración organizacional y disminuir la ansiedad del colaborador. Del mismo modo, la falta de programas formativos estructurados limita el desarrollo de competencias técnicas, blandas y digitales, afectando la calidad del servicio y el desempeño operativo. Armas Ortega, Llanos y Traverso (2017) afirman que la capacitación continua es un mecanismo esencial para fortalecer el capital humano y mejorar la competitividad empresarial.

Asimismo, el avance acelerado de la transformación digital exige a las organizaciones implementar estrategias de upskilling y reskilling, entendidas como procesos de actualización y adquisición de nuevas habilidades para responder a los cambios del mercado laboral (Briceño, 2023; Javeriana Virtual, 2025). En el sector transporte, estas competencias se vuelven indispensables para el uso eficiente de herramientas tecnológicas, sistemas de monitoreo y software logístico, aspectos claves para la operación diaria de Transer.

La presente investigación se justifica porque pretende diseñar un modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento que permita enfrentar estas brechas, mejorar la

experiencia del colaborador desde su ingreso, disminuir la rotación laboral, optimizar la curva de aprendizaje e incrementar el compromiso organizacional. Un modelo estructurado contribuye no solo al bienestar del trabajador, sino también a la eficiencia, la seguridad vial, la calidad del servicio y la sostenibilidad operativa de la empresa.

Además, el fortalecimiento del talento humano impacta de manera directa la productividad, la reducción de errores, la estabilidad del clima laboral y la competitividad organizacional, elementos que son fundamentales en un sector tan exigente como el transporte de carga. Por ello, este proyecto no solo responde a una necesidad interna de Transer, sino también a las exigencias del entorno, alineándose con las prácticas contemporáneas de desarrollo organizacional y gestión del conocimiento.

En síntesis, la justificación del presente estudio radica en la urgencia de implementar un modelo formativo robusto, actualizado y acorde con los desafíos técnicos, humanos y tecnológicos del sector transporte, que permita consolidar un talento humano competente, motivado y preparado para asumir los retos actuales y futuros de Transportes y Servicios Transer S.A.S.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento que fortalezca las competencias del talento humano y contribuya a mejorar el desempeño, la adaptación organizacional y la permanencia del personal en Transportes y Servicios Transer S.A.S.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual del talento humano frente a los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento

Analizar las prácticas actuales de formación, identificando brechas y oportunidades de mejora.

Proponer un modelo integral alineado a las necesidades del personal.

Antecedentes

La presente investigación se sustenta en diversos estudios y proyectos previos que han abordado problemáticas relacionadas con los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento del talento humano, especialmente en sectores operativos y de servicios. A continuación, se presentan los principales antecedentes organizados en los ámbitos internacional, nacional y local.

Antecedentes internacionales

A nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) desarrolló un estudio sobre la formación y el desarrollo de competencias en sectores de alta demanda operativa, concluyendo que la ausencia de programas estructurados de inducción y capacitación incrementa los niveles de rotación, reduce la productividad y dificulta la adaptación de los trabajadores a los cambios tecnológicos. El estudio resalta que las organizaciones que implementan procesos sistemáticos de formación continua logran mayor estabilidad laboral y mejor desempeño organizacional.

De igual manera, investigaciones realizadas en empresas de transporte y logística en América Latina evidencian que los programas de reskilling y upskilling permiten cerrar brechas de competencias técnicas y digitales, mejorando la seguridad operativa y la eficiencia de los procesos (OIT, 2021). Estas conclusiones destacan la necesidad de modelos integrales de formación alineados con las exigencias del entorno y la normatividad vigente.

Antecedentes nacionales

En el contexto colombiano, Armas Ortega, Llanos y Traverso (2017) analizaron el impacto de la capacitación en el desempeño laboral en empresas de servicios, concluyendo que la falta de planes formativos estructurados genera deficiencias en el desarrollo de competencias,

afecta el clima organizacional y limita el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Los autores recomiendan la implementación de modelos integrales que articulen inducción, capacitación y entrenamiento como una estrategia de fortalecimiento organizacional.

Por su parte, Briceño (2023) señala que las organizaciones colombianas enfrentan importantes retos frente a la transformación digital, especialmente en sectores tradicionales, donde la capacitación del talento humano no avanza al mismo ritmo que la adopción tecnológica. El estudio concluye que el desarrollo de habilidades digitales mediante procesos de formación continua es un factor clave para la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Asimismo, estudios desarrollados por Javeriana Virtual (2025) destacan que los programas de capacitación enfocados en competencias transversales y digitales contribuyen a mejorar el desempeño laboral, la adaptación al cambio y la permanencia del talento humano en las organizaciones.

Antecedentes locales

A nivel local, el sector transporte en Colombia se caracteriza por una alta exigencia operativa y normativa, lo cual demanda procesos sólidos de inducción, capacitación y entrenamiento para garantizar la seguridad, la eficiencia y la continuidad del servicio. Sin embargo, en muchas organizaciones del sector aún se evidencia una gestión del talento humano basada en la experiencia empírica y en procesos informales de aprendizaje, lo que genera inconsistencias en el desempeño y debilidades en la estandarización de procedimientos.

De acuerdo con los lineamientos normativos establecidos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, las empresas deben garantizar procesos de formación, capacitación y entrenamiento orientados a la prevención de riesgos laborales y al fortalecimiento de competencias del personal (Presidencia de la República de Colombia, 2015). Asimismo, los

estándares mínimos definidos en la Resolución 0312 de 2019 resaltan la importancia de implementar acciones formativas que permitan mejorar el desempeño laboral y reducir riesgos asociados a las actividades operativas (Ministerio del Trabajo, 2019).

En síntesis, aunque existen disposiciones normativas que respaldan la formación continua del talento humano, persiste la necesidad de diseñar e implementar modelos integrales de inducción, capacitación y entrenamiento que respondan a las exigencias actuales del sector transporte y a las necesidades reales de los colaboradores. Estos referentes sustentan la pertinencia del presente proyecto y respaldan la propuesta de un modelo integral aplicable a Transportes y Servicios Transer S.A.S.

Marco Teórico

La gestión del talento humano ha evolucionado desde una función administrativa tradicional hacia un enfoque estratégico orientado al desarrollo organizacional y la sostenibilidad empresarial. Chiavenato (2020) sostiene que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, en la medida en que aportan conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. Desde esta perspectiva, el talento humano deja de ser considerado un recurso pasivo y se concibe como un socio estratégico de la organización.

De manera concordante, Dessler (2020) afirma que la gestión de recursos humanos se compone de un conjunto de prácticas integradas como la inducción, la capacitación, el entrenamiento y el desarrollo diseñadas para alinear el desempeño individual con la estrategia organizacional. Estas prácticas adquieren especial relevancia en sectores altamente operativos, donde el desempeño humano incide directamente en la productividad, la calidad del servicio y la seguridad de los procesos.

Este enfoque estratégico fundamenta la necesidad de analizar de manera sistemática los procesos actuales de inducción, capacitación y entrenamiento, como punto de partida para la formulación de mejoras organizacionales alineadas con las necesidades reales del entorno operativo.

Inducción organizacional y socialización laboral

La inducción organizacional es el proceso mediante el cual el nuevo colaborador se integra a la organización, comprendiendo su rol, las normas, los procedimientos y la cultura corporativa. Según Chiavenato (2017), una inducción estructurada facilita la adaptación del trabajador, reduce la ansiedad inicial y disminuye la probabilidad de errores en las primeras etapas del vínculo laboral, especialmente en organizaciones con operaciones complejas. Desde el

enfoque del comportamiento organizacional, Robbins y Judge (2018) señalan que la socialización laboral influye directamente en la satisfacción, el compromiso y la permanencia del colaborador. Cuando los procesos de inducción son insuficientes o poco claros, se incrementa el riesgo de desmotivación temprana y rotación laboral, afectando la estabilidad y el desempeño organizacional. Por tanto, la inducción debe concebirse como un proceso planificado y evaluable, lo cual justifica el análisis de su efectividad mediante herramientas que permitan identificar percepciones, niveles de claridad del rol y grado de adaptación del personal.

Capacitación y entrenamiento del talento humano

La capacitación y el entrenamiento constituyen procesos fundamentales para el desarrollo del talento humano y la mejora del desempeño laboral. Dessler (2020) define la capacitación como un proceso sistemático orientado al desarrollo de conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño del cargo, mientras que el entrenamiento se enfoca en el dominio práctico de tareas específicas relacionadas con la operación diaria.

Chiavenato (2017) plantea que todo proceso de capacitación debe iniciar con un diagnóstico de necesidades, el cual permite identificar las brechas existentes entre el desempeño actual del colaborador y el desempeño esperado por la organización. Este diagnóstico se convierte en la base para diseñar programas formativos pertinentes y alineados con los objetivos organizacionales.

En sectores como el transporte de carga, la capacitación y el entrenamiento impactan directamente la seguridad, la eficiencia operativa y la calidad del servicio, razón por la cual su análisis resulta clave para comprender las debilidades actuales y estructurar un modelo formativo integral.

Enfoque por competencias y diagnóstico de brechas

El enfoque por competencias se ha consolidado como uno de los modelos más utilizados en la gestión del talento humano. Spencer y Spencer (1993) definen las competencias como características subyacentes del individuo que se relacionan causalmente con un desempeño superior en el trabajo. Estas competencias integran conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables en el contexto laboral. Desde esta perspectiva, la gestión por competencias permite identificar las capacidades requeridas para cada rol, evaluar el nivel actual del colaborador y establecer brechas que deben ser cerradas mediante procesos de capacitación y entrenamiento. Chiavenato (2017) resalta que este enfoque facilita la alineación entre los objetivos organizacionales y el desempeño individual, contribuyendo al diseño de programas formativos más efectivos. El diagnóstico de brechas por competencias se convierte así en una herramienta central para sustentar tanto el análisis de la situación actual como el diseño del modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento.

Comportamiento organizacional y motivación laboral

El comportamiento organizacional estudia la conducta de los individuos y grupos dentro de las organizaciones, así como su impacto en el desempeño y la eficacia organizacional. Robbins y Judge (2018) señalan que variables como la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso influyen directamente en la productividad y en la intención de permanencia del trabajador. La motivación laboral no depende exclusivamente de factores económicos, sino también de oportunidades de aprendizaje, reconocimiento, participación y desarrollo profesional. Cuando los colaboradores perciben que la organización invierte en su formación y crecimiento, se fortalecen el compromiso organizacional y el desempeño individual.

Este enfoque teórico permite comprender cómo las deficiencias en los procesos de inducción y capacitación pueden generar desmotivación, bajo desempeño y alta rotación, justificando la evaluación del impacto de estas debilidades en la organización.

Trabajo y naturaleza humana

La comprensión del trabajo desde una perspectiva humanista es fundamental para el diseño de modelos de gestión del talento humano sostenibles. McGregor (1960), en su análisis sobre la naturaleza humana en el trabajo, plantea que la forma en que las organizaciones conciben a las personas influye directamente en sus prácticas de gestión. Cuando se reconoce que los individuos son capaces de aprender, asumir responsabilidades y autorregularse, se promueven entornos laborales más participativos y motivadores. Este enfoque se articula con la visión de Chiavenato (2020), quien sostiene que el desarrollo del talento humano debe promover la autonomía, el aprendizaje continuo y la participación activa del colaborador, fortaleciendo el vínculo entre la persona y la organización.

En conjunto, los referentes teóricos analizados coinciden en que la gestión del talento humano debe abordarse de manera estratégica, sistemática y humanizada. La inducción, la capacitación y el entrenamiento influyen directamente en la adaptación, el desempeño, la motivación y la permanencia del personal. De la misma manera, el enfoque por competencias y el análisis del comportamiento organizacional permiten estructurar procesos formativos coherentes con las necesidades reales de la organización. Este marco teórico sustenta de manera integral el desarrollo del proyecto, garantizando coherencia entre los fundamentos conceptuales, las herramientas de diagnóstico, la evaluación del impacto y el diseño del modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento para Transportes y Servicios Transer S.A.S.

Marco Legal

Fundamento constitucional del trabajo y la dignidad humana

El proyecto de mejora del clima organizacional y la motivación laboral en Transportes y Servicios Transer S.A.S. se enmarca en la Constitución Política de Colombia, que reconoce el trabajo como un derecho y una obligación social, y establece la protección especial del Estado para garantizar condiciones dignas y justas. Este marco constitucional sirve como base para justificar que los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento no son solo “buenas prácticas”, sino mecanismos organizacionales que contribuyen a garantizar derechos laborales y a fortalecer la productividad desde un enfoque de dignidad humana.

Régimen laboral general aplicable: Código Sustantivo del Trabajo

La regulación general de las relaciones laborales en Colombia se desarrolla principalmente en el Código Sustantivo del Trabajo, el cual establece reglas sobre el contrato de trabajo, el período de prueba, jornada laboral, obligaciones del empleador y del trabajador, y demás condiciones mínimas. Para efectos del proyecto, el Código sustantivo del trabajo es clave porque define el marco de vinculación y reglas del empleo formal, elementos directamente relacionados con la inducción y con la capacitación.

Jornada laboral y organización del tiempo de trabajo

La implementación de un modelo formativo integral debe considerar las normas sobre tiempo de trabajo, dado que las actividades de inducción y capacitación se programan dentro de la operación. En este punto, la Ley 2101 de 2021 regula la reducción gradual de la jornada laboral semanal sin disminución salarial, lo cual incide en la planeación de horarios, turnos, tiempos de entrenamiento y cargas operativas dentro del sector transporte.

Formación para el trabajo y fortalecimiento de competencias: Contrato de aprendizaje

Como parte del marco normativo colombiano relacionado con formación y desarrollo de talento, la Ley 789 de 2002 regula, entre otros aspectos, el contrato de aprendizaje y disposiciones asociadas al impulso del empleo y la formación para el trabajo. Para un proyecto de inducción y capacitación, esta ley es relevante porque conecta la formación con el desarrollo de competencias y la empleabilidad, y permite justificar líneas de vinculación formativa (especialmente si la empresa articula procesos con el SENA u otras entidades).

Seguridad y salud en el trabajo como obligación del empleador

Dado el carácter operativo del transporte de carga, el proyecto debe enmarcarse en la normativa de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y riesgos laborales. La Ley 1562 de 2012 modificó el Sistema de Riesgos Laborales y estableció disposiciones en materia de salud ocupacional, reforzando responsabilidades del empleador sobre prevención y protección del trabajador.

De forma complementaria, el Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo) compila las disposiciones del SG-SST, incluyendo elementos como política, objetivos, responsabilidades, asignación de recursos, identificación de peligros, valoración de riesgos, capacitación e implementación de medidas de control. Para el proyecto, este decreto es esencial porque permite fundamentar que los procesos de inducción y entrenamiento deben incluir contenidos mínimos de SST y prácticas seguras en la operación.

Función Pública

Además, la Resolución 312 de 2019 define los estándares mínimos del SG-SST, lo que refuerza la necesidad de capacitación/inducción en SST como un componente exigible y verificable en auditorías o inspecciones.

Prevención y control del acoso laboral y violencias en el entorno de trabajo

El modelo integral propuesto también debe cubrir la protección de un entorno laboral sano y respetuoso. La Ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, lo que obliga a incorporar en los procesos de inducción contenidos relacionados con convivencia, trato digno, rutas internas de atención y mecanismos preventivos.

Adicionalmente, la Ley 2365 de 2024 establece obligaciones para prevenir, investigar y sancionar el acoso sexual en el contexto laboral, lo que refuerza que la inducción y la capacitación deben incluir componentes de prevención, canales de denuncia, protocolos internos y cultura organizacional de respeto.

En enfoque de protección y no discriminación, la Ley 1257 de 2008 incorpora lineamientos para prevenir la violencia contra las mujeres, incluyendo medidas relacionadas con el ámbito laboral; y la Ley 1482 de 2011 establece disposiciones antidiscriminación. Estas normas respaldan la inclusión de contenidos formativos sobre igualdad, no discriminación, respeto y prevención de violencias en el entorno de trabajo.

Derecho a la desconexión laboral

Como parte de las condiciones laborales modernas y del bienestar del trabajador, la Ley 2191 de 2022 regula la desconexión laboral, estableciendo lineamientos para proteger el tiempo de descanso y evitar exigencias fuera de la jornada, con excepciones específicas. En un modelo de capacitación e inducción, esta ley permite justificar reglas claras sobre comunicaciones, disponibilidad, y cultura de respeto por los tiempos del trabajador (importante en operaciones con turnos o coordinación logística).

Modalidades de trabajo mediadas por TIC: teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto

En caso de que Transer implemente componentes formativos virtuales, seguimiento remoto o acompañamiento digital, es relevante considerar el marco normativo de modalidades de trabajo mediadas por tecnología:

La Ley 1221 de 2008 promueve y regula el teletrabajo.

La Ley 2088 de 2021 regula el trabajo en casa (habilitación temporal o excepcional).

La Ley 2121 de 2021 regula el trabajo remoto.

Estas normas aportan soporte legal para justificar componentes digitales del modelo (inducción virtual, microcápsulas formativas, evaluaciones en línea, acompañamiento remoto), siempre que se respeten los límites y condiciones legales aplicables.

Protección de datos personales en procesos de talento humano

Los procesos de inducción, capacitación y evaluación implican tratamiento de datos personales (hojas de vida, evaluaciones, resultados de desempeño, información médica ocupacional, etc.). Por ello, el proyecto debe alinearse con la Ley Estatutaria 1581 de 2012 sobre protección de datos personales, que regula el tratamiento de información y exige principios como finalidad, confidencialidad, seguridad y acceso restringido.

Inspección, vigilancia y control laboral

Finalmente, para el cumplimiento y sostenibilidad del modelo propuesto, es relevante reconocer que el Ministerio del Trabajo ejerce funciones de inspección, vigilancia y control. La Ley 1610 de 2013 desarrolla competencias y funciones de inspección, lo cual respalda que los programas de inducción y capacitación deben poder evidenciarse (registros, soportes, trazabilidad), especialmente si se presentan requerimientos o auditorías externas.

Metodología

El presente proyecto se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, con predominio cualitativo y apoyo cuantitativo, dado que la problemática abordada las debilidades en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento involucra tanto dimensiones humanas y organizacionales como variables medibles relacionadas con el desempeño laboral.

El enfoque cualitativo permite comprender la percepción de los colaboradores respecto a su proceso de ingreso, formación y desarrollo dentro de la empresa, así como identificar experiencias, dificultades y expectativas frente a la capacitación y el acompañamiento organizacional. Este enfoque resulta coherente con los planteamientos de Chiavenato (2017, 2020) y Robbins y Judge (2018), quienes destacan que la gestión del talento humano debe analizarse desde la experiencia real del trabajador y su interacción con el entorno organizacional.

El componente cuantitativo complementa el análisis mediante la medición de variables como el nivel de satisfacción laboral, la percepción del proceso de inducción, la participación en actividades de capacitación y los índices de rotación del personal, lo cual permite respaldar los hallazgos cualitativos con datos objetivos y verificables (Dessler, 2020).

Tipo y alcance de la investigación

La investigación es de tipo descriptiva y aplicada. Es descriptiva porque busca caracterizar la situación actual de los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento en Transportes y Servicios Transer S.A.S., identificando la forma en que se desarrollan, las principales falencias que presentan y la percepción que tienen los colaboradores frente a dichos procesos. Es aplicada porque no se limita al análisis de la problemática, sino que culmina con el diseño de un modelo integral que puede ser implementado por la empresa para mejorar la gestión

del talento humano, en coherencia con la normatividad laboral colombiana y las buenas prácticas administrativas.

Diseño metodológico y desarrollo por etapas

El diseño metodológico se estructura en tres etapas secuenciales, directamente relacionadas con los objetivos específicos del proyecto. Cada etapa define de manera clara las actividades a desarrollar, los métodos a emplear y las herramientas de recolección y análisis de la información.

Etapas 1. Diagnóstico de los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento

En esta etapa se realiza un diagnóstico organizacional orientado a identificar las debilidades existentes en los procesos actuales de inducción, capacitación y entrenamiento del talento humano en Transportes y Servicios Transer S.A.S. El diagnóstico se desarrolla mediante la recolección y el análisis de información primaria y secundaria, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas.

Como técnicas de diagnóstico se emplea, en primer lugar, la revisión documental interna, que incluye el análisis de manuales de funciones, registros de inducción, planes de capacitación, actas del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y procedimientos internos. Esta revisión permite verificar el nivel de estructuración formal de los procesos y su alineación con la Resolución 0312 de 2019 y el Decreto 1072 de 2015. Chiavenato (2017) señala que todo diagnóstico en gestión humana debe iniciar con el análisis de los procesos y políticas existentes.

En segundo lugar, se aplican entrevistas semiestructuradas a directivos, jefes operativos y responsables del área de talento humano, con el fin de conocer cómo se gestionan actualmente los procesos de inducción y capacitación, así como las principales dificultades identificadas

desde la perspectiva de la dirección. Robbins y Judge (2018) destacan la entrevista como una herramienta clave para comprender el comportamiento organizacional.

Adicionalmente, se diseña y aplica una encuesta estructurada a los colaboradores, utilizando una escala tipo Likert, para evaluar variables como la claridad del proceso de inducción, la pertinencia de la capacitación recibida y el nivel de acompañamiento en el puesto de trabajo. De acuerdo con Dessler (2020), las encuestas permiten medir la efectividad de las prácticas de gestión del talento humano.

Finalmente, se utiliza una matriz de diagnóstico de competencias, en la cual se comparan las competencias requeridas para cada cargo con las competencias actuales de los colaboradores, tomando como referencia el modelo de competencias propuesto por Spencer y Spencer (1993).

Como resultado de esta etapa se obtiene un diagnóstico claro y documentado de las principales brechas en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento, sustentado en evidencia documental y en la percepción del personal.

Etapa 2. Análisis del impacto organizacional

En la segunda etapa se analiza el impacto que las debilidades detectadas en los procesos de inducción y capacitación tienen sobre la rotación del personal, la motivación, el desempeño y la adaptación del talento humano. Para ello, se realiza un análisis integrado de la información obtenida en la etapa diagnóstica, utilizando técnicas básicas de análisis cualitativo y cuantitativo.

Se lleva a cabo un análisis estadístico descriptivo de los resultados de las encuestas, considerando frecuencias, promedios y tendencias, con el fin de identificar patrones relevantes (Dessler, 2020). De manera complementaria, se realiza un análisis cualitativo de las entrevistas, agrupando las respuestas en categorías temáticas como inducción, formación, acompañamiento y clima laboral (Robbins & Judge, 2018).

Asimismo, se emplea la triangulación de la información, contrastando los resultados documentales, las entrevistas y las encuestas, lo cual permite validar los hallazgos y garantizar la coherencia y confiabilidad del diagnóstico.

El resultado esperado de esta etapa es la identificación clara de cómo las fallas en los procesos de inducción y capacitación inciden en la permanencia, la motivación y el desempeño del personal.

Etapa 3. Diseño del modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento

En la tercera etapa se diseña un modelo integral, estructurado y aplicable, orientado a mejorar los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento en Transportes y Servicios Transer S.A.S. El diseño del modelo se construye con base en los resultados del diagnóstico, los referentes teóricos analizados y el cumplimiento de la normatividad laboral colombiana vigente.

El modelo propuesto incluye, en primer lugar, un proceso de inducción estructurada, que contempla componentes organizacionales, legales, operativos y culturales, fundamentado en los aportes de Chiavenato (2017, 2020) y en la legislación relacionada con convivencia laboral y prevención del acoso (Ley 1010 de 2006; Ley 2365 de 2024).

En segundo lugar, incorpora un programa de capacitación continua, orientado al desarrollo de competencias técnicas, comportamentales y digitales, integrando estrategias de upskilling y reskilling, de acuerdo con los planteamientos de Dessler (2020) y el modelo de competencias de Spencer y Spencer (1993).

Asimismo, se incluye un entrenamiento operativo con enfoque preventivo, alineado con los lineamientos del SG-SST, conforme a la Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019.

Finalmente, el modelo contempla un sistema de seguimiento y evaluación, basado en indicadores de asistencia, desempeño y satisfacción, que permita medir el impacto de las acciones formativas y garantizar la mejora continua, de acuerdo con lo propuesto por Chiavenato (2020) y la Ley 1610 de 2013.

El resultado esperado de esta etapa es un modelo integral documentado, listo para su implementación, alineado con la teoría administrativa y la legislación laboral vigente.

Consideraciones éticas y legales

Durante el desarrollo del proyecto se garantiza la confidencialidad de la información suministrada por los participantes, el consentimiento informado y el uso exclusivo de los datos con fines académicos y de mejora organizacional, en cumplimiento de lo establecido en la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

Resultados

Resultados de la revisión documental interna

La revisión documental constituye una fase fundamental dentro de la metodología aplicada, ya que permite analizar de manera sistemática la información existente relacionada con los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento del talento humano en Transportes y Servicios Transer S.A.S. Esta revisión se orienta a identificar el nivel de estructuración formal de dichos procesos, su coherencia con los lineamientos normativos y su alineación con las buenas prácticas en gestión del talento humano.

En el marco metodológico adoptado, la revisión documental se desarrolló a partir del análisis de información secundaria interna y externa, lo cual facilitó la comprensión del contexto organizacional y de las prácticas actuales de gestión humana en la empresa. A nivel interno, se examinaron documentos institucionales tales como manuales de funciones, registros de ingreso de personal, lineamientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), actas relacionadas con procesos formativos y evidencias de capacitaciones realizadas. Este análisis permitió identificar que, si bien la empresa cuenta con algunos documentos de soporte, estos no se encuentran integrados dentro de un modelo formal y estandarizado de inducción, capacitación y entrenamiento, lo que genera dispersión en la información y dependencia del aprendizaje empírico. Desde la perspectiva normativa, la revisión documental incluyó el análisis del marco legal colombiano aplicable a la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con formación, seguridad y bienestar laboral. Se revisaron disposiciones como el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 1562 de 2012, el Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 312 de 2019, las cuales establecen la obligación del empleador de capacitar e instruir a los trabajadores en aspectos relacionados con la seguridad, la prevención de riesgos y el adecuado

desempeño de sus funciones. Este ejercicio permitió evidenciar que los procesos de inducción y entrenamiento no solo responden a una necesidad organizacional, sino también a un cumplimiento normativo exigible para empresas del sector transporte.

De manera complementaria, se realizó una revisión de fuentes académicas y bibliográficas especializadas en gestión del talento humano, inducción organizacional, capacitación por competencias y desarrollo del personal. Los aportes teóricos de autores como Chiavenato, Dessler y Robbins y Judge permitieron establecer referentes conceptuales para evaluar las prácticas actuales de Transer y contrastarlas con modelos formativos estructurados.

Esta revisión evidenció que las organizaciones que carecen de procesos formales de inducción y capacitación presentan mayores niveles de rotación, desmotivación y dificultades en la adaptación al cambio, aspectos que coinciden con la situación diagnosticada en Transer SAS.

Resultados de la entrevista

Dirigida a: Directivos, jefes operativos y responsables del área de Talento Humano.

Objetivo: Conocer cómo se gestionan actualmente los procesos de inducción y capacitación, así como identificar las principales dificultades y oportunidades de mejora desde la perspectiva de la dirección.

Duración estimada: 30–40 minutos

Técnica de recolección: Entrevista individual (presencial o virtual)

Sección 1. Información general del entrevistado

- Cargo que desempeña en la organización: Coordinador del área de recursos Humanos y SST
- Área o dependencia: Administrativa
- Tiempo de vinculación con la empresa: 3 años
- Nivel de responsabilidad en los procesos de inducción y capacitación:

- Alto X
- Medio
- Bajo

Sección 2. Proceso de inducción

1. ¿Cómo describiría el proceso de inducción que actualmente se aplica a los nuevos colaboradores?

El proceso de inducción que actualmente se aplica a los nuevos colaboradores es de carácter básico y se desarrolla durante el primer día de vinculación. Este proceso se enfoca en la presentación general de la empresa, la explicación de las funciones del cargo y la socialización de normas internas y procedimientos operativos.

2. ¿Qué contenidos considera que son prioritarios durante la inducción inicial?

Durante la inducción es muy importante brindar toda información referente a la normativa vigente de la empresa tales como manual de convivencia, DPT del puesto de trabajo que va a ocupar, y todo lo referente con el SG SST. Incluyendo ARL a la cual pertenece, números a los cuales debe comunicarse en caso de emergencia, incidente o accidente de trabajo etc..

3. ¿De qué manera se asegura que el colaborador comprenda sus funciones, responsabilidades y los objetivos del cargo?

Para esto dentro de la compañía se cuenta con el DPT (Descripción de Puesto de trabajo) de cada cargo, con el fin de que sea muy claro cuáles son las obligaciones y los riesgos que se presentan de acuerdo con el cargo, al mismo tiempo las cualidades o habilidades, así como la experiencia requerida para el mismo.

4. ¿Qué dificultades o limitaciones se presentan durante el proceso de inducción?

Entre las principales dificultades que se presentan durante el proceso de inducción se encuentra la falta de estandarización y formalización de este, ya que no existe un programa documentado que oriente de manera clara las actividades, tiempos y responsables.

Adicionalmente, las limitaciones de tiempo y carga operativa de los jefes directos en ocasiones dificultan la dedicación exclusiva al acompañamiento de los nuevos colaboradores. También se identifica una escasa utilización de herramientas tecnológicas y materiales de apoyo.

5. Desde su experiencia, ¿cómo influye la inducción en la adaptación y desempeño inicial del colaborador?

Desde la experiencia de la organización, la inducción influye de manera significativa en la adaptación y el desempeño inicial del colaborador, ya que permite que este comprenda de forma temprana su rol, las expectativas del cargo y la cultura organizacional. Cuando la inducción se realiza de manera clara y oportuna, el colaborador logra integrarse más rápidamente al equipo de trabajo, reduce errores operativos y demuestra mayor seguridad en la ejecución de sus funciones.

Sección 3. Proceso de capacitación

6. ¿Cómo se identifican las necesidades de capacitación dentro de la organización?

Las necesidades de capacitación se identifican principalmente a partir de la observación del desempeño de los colaboradores, los reportes de los jefes directos y la aparición de errores operativos recurrentes. En algunos casos, también se consideran los cambios en los procesos internos o la incorporación de nuevas herramientas de trabajo. Sin embargo, este diagnóstico no

se realiza de manera sistemática ni mediante instrumentos formales, lo que limita la priorización estratégica de las acciones de capacitación.

7. ¿Qué tipo de capacitaciones se realizan con mayor frecuencia (técnicas, operativas, habilidades blandas, digitales)?

Las capacitaciones que se realizan con mayor frecuencia están orientadas al fortalecimiento de las habilidades blandas, especialmente en aspectos como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el servicio al cliente y la resolución de conflictos. Estas formaciones buscan mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral dentro de la organización. En menor medida, se desarrollan capacitaciones de tipo técnico y operativo, enfocadas en la ejecución de las funciones del cargo, mientras que las capacitaciones digitales son limitadas y se restringen principalmente a inducciones básicas sobre el uso de algunas herramientas específicas.

8. ¿Considera que las capacitaciones actuales responden a las necesidades reales del puesto de trabajo? ¿Por qué?

De manera parcial, las capacitaciones actuales responden a las necesidades del puesto de trabajo, ya que el fortalecimiento de habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo y la atención al cliente contribuye positivamente al desempeño y a la convivencia laboral. No obstante, se evidencia una brecha en cuanto a capacitaciones técnicas y operativas específicas del cargo, lo que limita la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en algunas funciones.

9. ¿Qué criterios se utilizan para evaluar la efectividad de las capacitaciones realizadas?

La efectividad de las capacitaciones se evalúa principalmente a través de la observación del desempeño posterior del colaborador y el cumplimiento de las tareas asignadas. En algunos

casos, se tiene en cuenta la reducción de errores o el mejoramiento en los tiempos de ejecución. Sin embargo, no se utilizan indicadores formales ni evaluaciones estructuradas que permitan medir de manera objetiva el impacto de la capacitación en el desempeño y los resultados organizacionales.

10. ¿Cuáles son las principales barreras para implementar procesos de capacitación continuos?

Las principales barreras para implementar procesos de capacitación continuos están relacionadas con la disponibilidad de tiempo y la carga operativa diaria. Adicionalmente, se identifica la falta de una planificación estratégica de la capacitación y de recursos tecnológicos que faciliten procesos formativos flexibles, lo que dificulta la consolidación de una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Sección 4. Acompañamiento y seguimiento

11. ¿Qué tipo de acompañamiento se brinda a los colaboradores después del proceso de inducción?

Después del proceso de inducción, el acompañamiento que se brinda a los colaboradores es principalmente informal y se realiza a través del apoyo del jefe inmediato o de compañeros con mayor experiencia. Este acompañamiento se enfoca en la resolución de dudas operativas y en la adaptación al puesto de trabajo.

12. ¿Cómo se realiza el seguimiento al desempeño del colaborador en sus primeros meses?

El seguimiento al desempeño del colaborador durante sus primeros meses se realiza principalmente mediante la observación directa del cumplimiento de sus funciones y la evaluación de desempeño proporcionado por el jefe inmediato. En algunos casos, se tienen en cuenta indicadores básicos de desempeño o resultados operativos. No obstante, este seguimiento

no se encuentra formalizado mediante evaluaciones periódicas o instrumentos documentados que permitan medir de manera objetiva el progreso del colaborador.

13. ¿Qué rol desempeñan los jefes directos en el proceso de acompañamiento y aprendizaje?

Los jefes directos desempeñan un rol clave en el proceso de acompañamiento y aprendizaje, ya que son los principales responsables de orientar al colaborador en la ejecución de sus funciones, resolver inquietudes y transmitir los lineamientos operativos de la organización. Su participación es fundamental para facilitar la adaptación al puesto de trabajo.

14. ¿Cómo se gestionan las dificultades o brechas de desempeño identificadas?

Las dificultades o brechas de desempeño identificadas se gestionan principalmente a través de retroalimentación directa por parte del jefe inmediato y, en algunos casos, mediante refuerzos informales de capacitación en el puesto de trabajo.

Sección 5. Evaluación y mejora

15. Desde su perspectiva, ¿qué tan efectivos considera los actuales procesos de inducción y capacitación?

Desde mi perspectiva, los procesos actuales de inducción y capacitación presentan un nivel de efectividad moderado, ya que permiten que los colaboradores adquieran conocimientos básicos para desempeñar sus funciones y se integren a la dinámica organizacional. Sin embargo, su impacto es limitado debido a la falta de estructuración, estandarización y evaluación sistemática, lo que impide medir de manera objetiva su contribución al desempeño y a la productividad de la organización.

16. ¿Qué cambios o mejoras considera necesarios para fortalecer estos procesos en la organización?

Considero necesario fortalecer los procesos de inducción y capacitación mediante el diseño de programas formales y documentados, que definan claramente objetivos, contenidos, metodologías, responsables y tiempos. Asimismo, es importante integrar un enfoque mixto que combine el desarrollo de habilidades blandas con capacitaciones técnicas y digitales, así como establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan medir el impacto de estos procesos en el desempeño individual y organizacional.

17. ¿Qué recursos (humanos, tecnológicos o financieros) serían clave para mejorar la gestión de la inducción y la capacitación?

Para mejorar la gestión de la inducción y la capacitación, resulta fundamental optimizar el recurso tiempo de los jefes inmediatos, quienes actualmente cuentan con una alta carga operativa que limita su participación efectiva en estos procesos. Asimismo, la implementación de recursos tecnológicos, como manuales digitales, videos institucionales y plataformas de capacitación, contribuiría a reducir el tiempo requerido para las inducciones presenciales. Desde el ámbito financiero, se hace necesario destinar recursos que permitan liberar parcialmente la agenda de los jefes directos o invertir en herramientas que agilicen y estandaricen el proceso, garantizando una inducción más eficiente sin afectar la operación diaria.

Pregunta de cierre

18. ¿Desea agregar algún comentario adicional que considere relevante para mejorar la gestión del talento humano en la empresa?

Considero que fortalecer la gestión del talento humano requiere una mayor articulación entre las áreas operativas y el área de talento humano, así como el compromiso de la dirección para consolidar procesos formales de inducción, capacitación y acompañamiento. Invertir en el desarrollo de las personas no solo mejora el desempeño individual, sino que también impacta positivamente en el clima laboral, la productividad y la sostenibilidad de la organización.

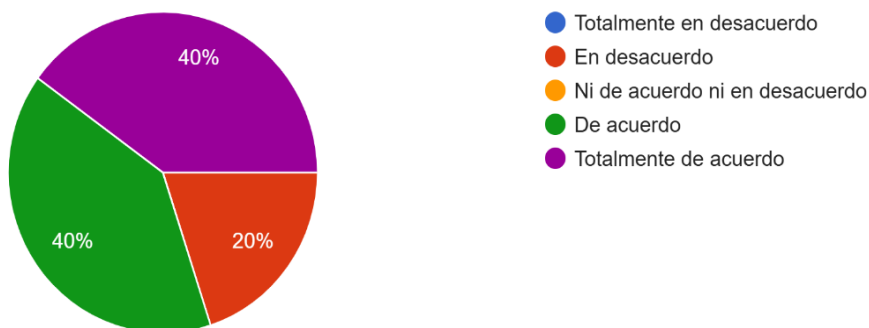
Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de encuestas a los colaboradores de Transportes y Servicios Transer S.A.S., con el propósito de identificar sus percepciones y experiencias frente a los procesos de inducción, capacitación y acompañamiento en el puesto de trabajo, así como las necesidades de fortalecimiento en la gestión del talento humano.

Figura 1. Resultado de la pregunta 1 de la encuesta

El proceso de inducción que recibí al ingresar a la empresa me permitió comprender claramente mis funciones y responsabilidades.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

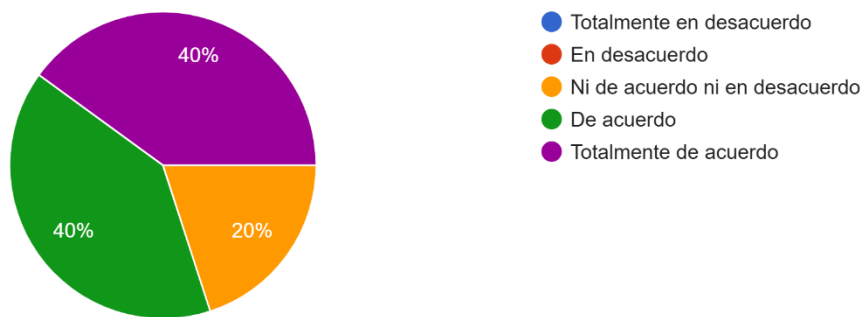
Los resultados muestran que el 80 % de los colaboradores presenta una percepción positiva frente a la claridad del proceso de inducción, al ubicarse entre las opciones *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Esto indica que, en general, la inducción ha permitido comprender las funciones y responsabilidades del cargo.

Sin embargo, el 20 % en desacuerdo evidencia que el proceso no ha sido igualmente claro para todos los colaboradores, lo que sugiere debilidades en su aplicación uniforme. Este resultado resalta la necesidad de fortalecer y estandarizar el proceso de inducción, con el fin de garantizar una experiencia homogénea y efectiva para todo el personal.

Figura 2. Resultado de la pregunta 2 de la encuesta

Durante la inducción recibí información suficiente sobre las normas, políticas y procedimientos de la empresa.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

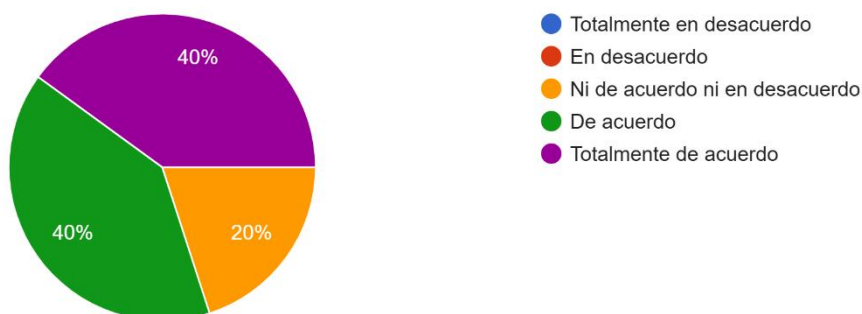
Los resultados indican que el 80 % de los colaboradores se encuentra entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* respecto a haber recibido información suficiente sobre las normas, políticas y procedimientos de la empresa durante el proceso de inducción. Esto sugiere que, en términos generales, la organización proporciona lineamientos básicos que orientan el actuar del colaborador desde su ingreso.

No obstante, el 20 % que se ubica en una posición neutral evidencia que para algunos colaboradores la información recibida no fue completamente clara o suficiente. Este resultado señala la necesidad de reforzar y sistematizar la entrega de información normativa durante la inducción, asegurando que todos los colaboradores comprendan de manera integral los lineamientos organizacionales.

Figura 3 Resultado de la pregunta 3 de la encuesta

La inducción facilitó mi adaptación inicial al puesto de trabajo.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

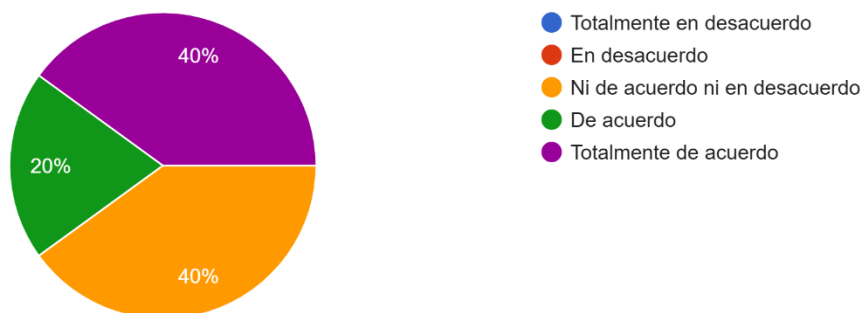
Los resultados muestran que el 80 % de los colaboradores se encuentra entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* en que el proceso de inducción facilitó su adaptación inicial al puesto de trabajo. Esto indica que, para la mayoría, la inducción ha cumplido su función de apoyar la integración al entorno laboral y a las dinámicas del cargo.

Sin embargo, el 20 % que se ubica en una posición neutral sugiere que el proceso no logró generar el mismo nivel de apoyo para todos los colaboradores. Este resultado evidencia la

importancia de fortalecer la inducción mediante estrategias más estructuradas y acompañamiento inicial, que permitan una adaptación más efectiva y homogénea.

Figura 4 Resultado de la pregunta 4 de la encuesta

La capacitación que he recibido ha sido pertinente para las funciones que desempeño.
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

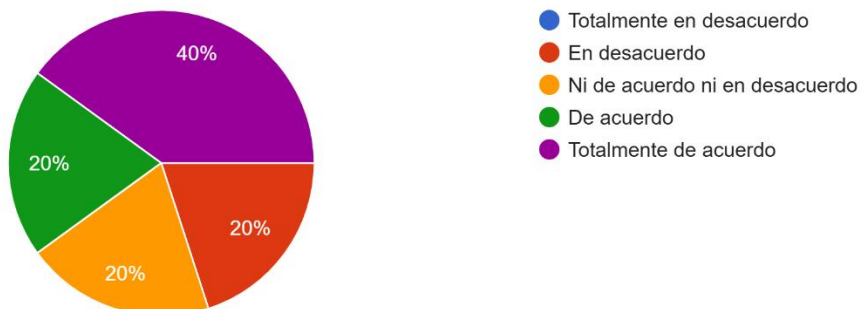
Análisis

Los resultados evidencian que el 60 % de los colaboradores percibe la capacitación recibida como pertinente para las funciones que desempeña, al ubicarse entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Este porcentaje indica que una parte significativa del personal reconoce el valor de la capacitación como apoyo a su desempeño laboral.

No obstante, el 40 % de respuestas en una posición neutral refleja que para un grupo importante de colaboradores la capacitación no logra responder plenamente a las necesidades del cargo. Esta situación sugiere la necesidad de ajustar los contenidos y enfoques de la capacitación, orientándolos de manera más específica a las funciones reales y a las brechas de competencia identificadas.

Figura 5 Resultado de la pregunta 5 de la encuesta

Considero que la empresa ofrece oportunidades de capacitación de manera periódica.
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

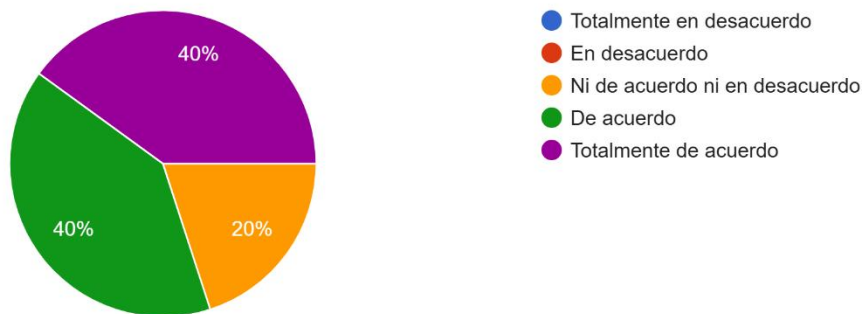
Los resultados indican que el 60 % de los colaboradores percibe que la empresa ofrece oportunidades de capacitación de manera periódica, al ubicarse entre las opciones *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Este resultado sugiere que existen acciones formativas reconocidas por una parte significativa del personal.

No obstante, el 40 % restante, distribuido entre respuestas neutrales y en desacuerdo, evidencia percepciones de insuficiencia o irregularidad en la frecuencia de la capacitación. Este hallazgo pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la planificación y comunicación de las actividades formativas, de manera que todos los colaboradores perciban la capacitación como un proceso continuo y sistemático.

Figura 6 Resultado de la pregunta 6 de la encuesta

La capacitación recibida contribuye a mejorar mi desempeño laboral.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

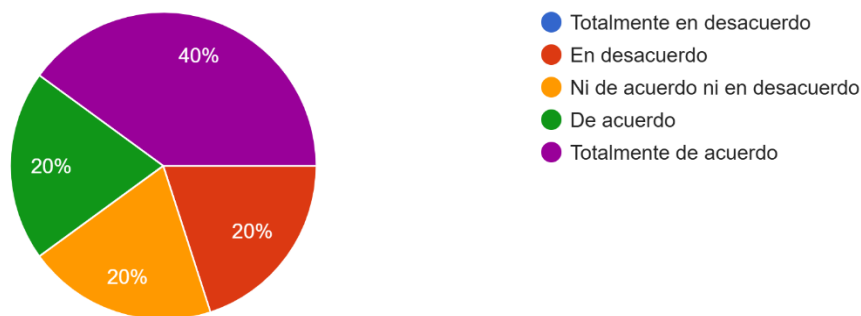
Los resultados evidencian que el 80 % de los colaboradores se encuentra entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* en que la capacitación recibida contribuye a mejorar su desempeño laboral. Esto indica que la formación es percibida como un elemento positivo que apoya el desarrollo de competencias y la eficiencia en el puesto de trabajo.

Sin embargo, el 20 % que se ubica en una posición neutral sugiere que el impacto de la capacitación no es igualmente evidente para todos los colaboradores. Este resultado refuerza la necesidad de orientar la capacitación de manera más específica a las funciones del cargo y a las necesidades individuales, con el fin de maximizar su efectividad.

Figura 7 Resultado de la pregunta 7 de la encuesta

He recibido acompañamiento y orientación por parte de mis superiores durante el desarrollo de mis funciones.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

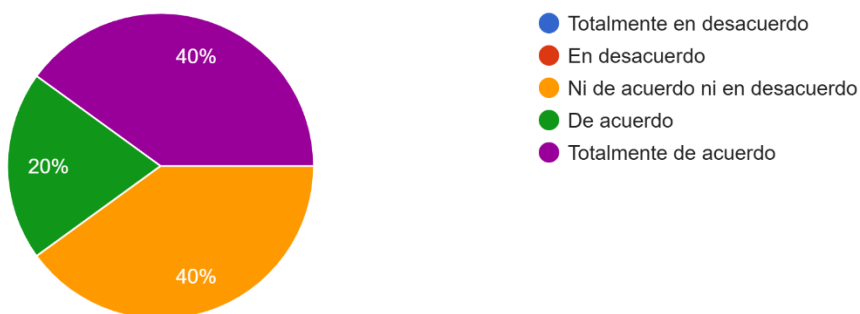
Los resultados muestran que el 60 % de los colaboradores percibe recibir acompañamiento por parte de sus superiores, al ubicarse entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Esto indica que, para una parte del personal, existe apoyo y orientación en el desarrollo de sus funciones.

No obstante, el 40 % restante, distribuido entre respuestas neutrales y en desacuerdo, evidencia que el acompañamiento no es percibido de manera constante por todos los colaboradores. Este resultado sugiere la necesidad de fortalecer el seguimiento y la orientación en el puesto de trabajo, promoviendo prácticas de acompañamiento más sistemáticas y equitativas dentro de la organización.

Figura 8 Resultado de la pregunta 8 de la encuesta

El acompañamiento recibido me ha permitido resolver dudas y mejorar mi desempeño.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

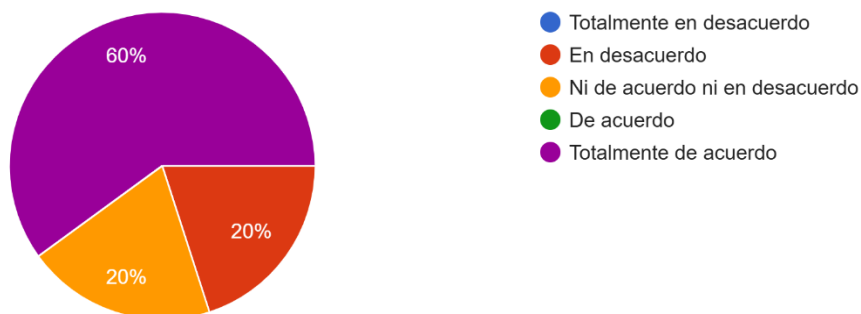
Los resultados evidencian que el 60 % de los colaboradores percibe que el acompañamiento recibido ha contribuido a la resolución de dudas y a la mejora de su desempeño laboral, al ubicarse entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Esto resalta la importancia del acompañamiento como una herramienta de aprendizaje en el puesto de trabajo.

Sin embargo, el 40 % que se mantiene en una posición neutral sugiere que el impacto del acompañamiento no es plenamente percibido por todos los colaboradores. Este hallazgo indica la necesidad de fortalecer el acompañamiento mediante acciones más estructuradas y constantes, que permitan generar mayor claridad y apoyo en el desarrollo de las funciones.

Figura 9 Resultado de la pregunta 9 de la encuesta

Considero que el acompañamiento en el puesto de trabajo se realiza de manera continua y organizada.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

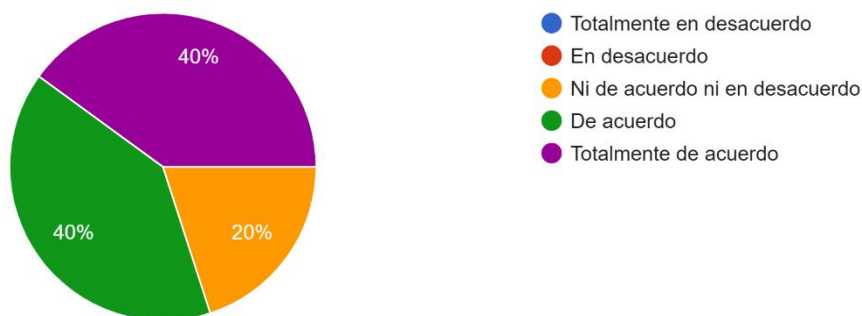
Los resultados muestran que el 60 % de los colaboradores se encuentra *totalmente de acuerdo* en que el acompañamiento en el puesto de trabajo se realiza de manera continua. Este resultado indica que, para la mayoría, existe una percepción positiva frente a la presencia y apoyo recibido durante el desarrollo de sus funciones.

No obstante, el 40 % restante, distribuido entre respuestas neutrales y en desacuerdo, evidencia que la continuidad del acompañamiento no es percibida de forma homogénea por todos los colaboradores. Este hallazgo sugiere la necesidad de estructurar mecanismos formales de seguimiento y entrenamiento, que garanticen un acompañamiento constante y equitativo para todo el personal.

Figura 10 Resultado de la pregunta 10 de la encuesta

Considero que los procesos de inducción y capacitación influyen en mi nivel de motivación laboral.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

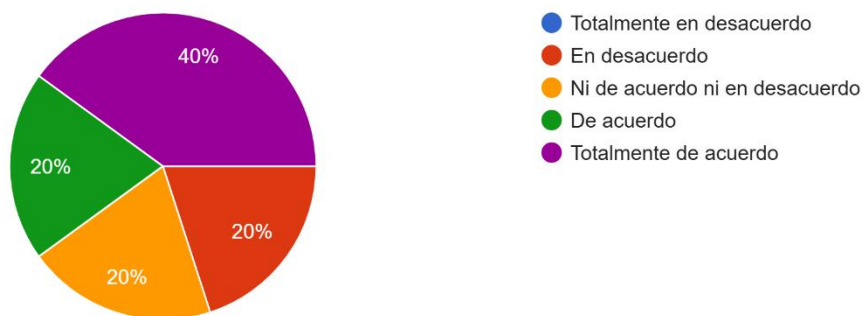
Análisis

Los resultados evidencian que el 80 % de los colaboradores percibe que los procesos de inducción y capacitación influyen positivamente en su nivel de motivación laboral, al ubicarse entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo*. Este resultado confirma la relación directa entre la formación, el bienestar laboral y el compromiso del colaborador con la organización.

Sin embargo, el 20 % que se mantiene en una posición neutral indica que para algunos colaboradores estos procesos no generan un impacto motivacional claramente perceptible. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer las estrategias de formación y acompañamiento, alineándolas con las expectativas y necesidades del personal.

Figura 11 Resultado de la pregunta 11 de la encuesta

Me siento preparado(a) para enfrentar cambios operativos o tecnológicos en mi puesto de trabajo.
5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

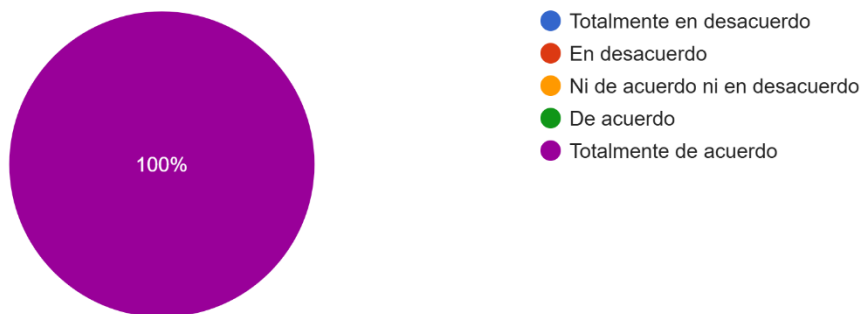
Los resultados muestran que el 60 % de los colaboradores se ubica entre *de acuerdo* y *totalmente de acuerdo* respecto a sentirse preparado para enfrentar cambios operativos o tecnológicos, lo que indica que una parte del personal percibe contar con herramientas y conocimientos básicos para adaptarse a nuevas exigencias.

No obstante, el 40 % restante, distribuido entre respuestas neutrales y en desacuerdo, evidencia percepciones de insuficiente preparación frente a estos cambios. Este resultado pone de manifiesto la necesidad de fortalecer los procesos de capacitación orientados al reskilling y upskilling, con el fin de mejorar la adaptación del personal a los cambios tecnológicos y operativos de la empresa.

Figura 12 Resultado de la pregunta 12 de la encuesta

Estoy de acuerdo con que la empresa implemente un plan estructurado de inducción, capacitación y entrenamiento.

5 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Análisis

Los resultados evidencian que el 100 % de los colaboradores se encuentra *totalmente de acuerdo* con la implementación de un plan estructurado de inducción, capacitación y entrenamiento. Este consenso absoluto refleja una clara necesidad y alta aceptación por parte del personal frente a la formalización y fortalecimiento de estos procesos dentro de la empresa.

Este resultado confirma que los colaboradores reconocen las debilidades actuales y valoran la importancia de contar con un modelo integral que mejore la formación, el acompañamiento y el desarrollo de competencias. Asimismo, respalda la pertinencia de la propuesta planteada en el proyecto, al evidenciar disposición y apertura para su implementación como estrategia de mejora organizacional.

Resultados de la Matriz de diagnóstico de competencias aplicada a Transportes y Servicios Transer S.A.S. (Basada en Spencer y Spencer, 1993)

Escala de evaluación

1 = Bajo | 2 = Básico | 3 = Medio | 4 = Alto | 5 = Muy alto

Cargo: Conductor de Transporte de Carga

Competencia	Tipo de competencia (Spencer & Spencer)	Nivel requerido	Nivel actual	Brecha
Orientación a la seguridad	Motivación	5	3	2
Responsabilidad	Rasgo	5	4	1
Cumplimiento de normas	Auto concepto	5	3	2
Conocimiento de rutas y normatividad vial	Conocimiento	4	3	1
Manejo de herramientas tecnológicas (GPS, apps)	Habilidad	4	2	2
Comunicación básica y reporte de novedades	Habilidad	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Cargo: Auxiliar Operativo / Logístico

Competencia	Tipo	Nivel requerido	Nivel actual	Brecha
--------------------	-------------	------------------------	---------------------	---------------

Trabajo en equipo	Auto concepto	4	3	1
Orientación al servicio	Motivación	4	3	1
Manejo de procesos logísticos	Conocimiento	4	2	2
Uso de software logístico	Habilidad	4	2	2
Organización y control	Rasgo	4	3	1
Adaptación al cambio	Rasgo	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

Cargo: Supervisor / Coordinador Operativo

Competencia	Tipo	Nivel requerido	Nivel actual	Brecha
Liderazgo	Rasgo	5	3	2
Toma de decisiones	Habilidad	5	3	2
Planeación y seguimiento	Habilidad	4	3	1
Comunicación efectiva	Habilidad	4	3	1
Gestión de equipos	Auto concepto	4	2	2
Uso de indicadores e informes	Conocimiento	4	2	2

Fuente: Elaboración propia

Autores: Investigadores del proyecto.

La matriz de diagnóstico de competencias permitió identificar las brechas existentes entre las competencias requeridas para cada cargo y el nivel actual de los colaboradores en Transportes y Servicios Transer S.A.S., tomando como referencia el modelo de competencias de Spencer y Spencer (1993). Los resultados evidencian brechas significativas en competencias técnicas, digitales y comportamentales, especialmente en el manejo de herramientas tecnológicas, liderazgo, orientación a la seguridad y adaptación al cambio. Estas brechas justifican la necesidad de implementar un modelo integral de inducción, capacitación y entrenamiento que incorpore estrategias de formación continua, reskilling y upskilling, alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y las exigencias del sector transporte.

Síntesis de resultados de las técnicas de recolección de información

El presente apartado integra y analiza los resultados obtenidos a partir de la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas, la encuesta aplicada a los colaboradores y la matriz de diagnóstico de competencias, desarrolladas en Transportes y Servicios Transer S.A.S. Este ejercicio permitió comprender de manera integral cómo se están gestionando actualmente los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento del talento humano, así como sus principales efectos en la organización.

En primer lugar, la revisión documental evidenció que la empresa cuenta con algunos documentos básicos asociados a la gestión del talento humano, tales como manuales de funciones, registros de ingreso, lineamientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y actas de capacitación. No obstante, al analizar esta información de manera detallada, se identificó que dichos documentos no se encuentran articulados dentro de un modelo formal y estandarizado de inducción, capacitación y entrenamiento. Esta situación genera dispersión de la información y una alta dependencia del aprendizaje empírico, lo cual dificulta la continuidad, coherencia y seguimiento de los procesos formativos.

Si bien se observa un cumplimiento parcial de la normatividad laboral colombiana vigente —Código Sustantivo del Trabajo, Ley 1562 de 2012, Decreto 1072 de 2015 y Resolución 0312 de 2019—, la falta de organización y sistematización limita el impacto real de estas disposiciones en el desempeño, la motivación y la permanencia del personal.

Por su parte, los resultados de las entrevistas semiestructuradas realizadas a directivos y responsables del área de Talento Humano evidencian que el proceso de inducción para los nuevos colaboradores es principalmente básico y se concentra en el primer día de vinculación. Durante este espacio se brinda información general sobre la empresa, normas internas, funciones

del cargo y aspectos relacionados con el SG-SST. Aunque este proceso permite una aproximación inicial al entorno organizacional, se identifican limitaciones importantes, tales como la ausencia de lineamientos claros, la falta de programas documentados, el uso limitado de herramientas tecnológicas y el escaso tiempo disponible por parte de los jefes directos para realizar un acompañamiento continuo y profundo.

En cuanto a la capacitación, se identificó que esta se gestiona de manera reactiva, priorizando principalmente el fortalecimiento de habilidades blandas. En contraste, las capacitaciones técnicas, operativas y digitales son escasas y no responden a una estrategia estructurada. Asimismo, la evaluación de la efectividad de las acciones formativas se realiza de manera informal, a partir de la observación del desempeño, sin el apoyo de indicadores ni instrumentos que permitan medir su impacto de forma objetiva.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los colaboradores, analizados de manera conjunta con la matriz de diagnóstico de competencias basada en el modelo de Spencer y Spencer (1993), permitieron identificar brechas significativas entre las competencias requeridas y las competencias actuales en los diferentes cargos. En el cargo de conductor de transporte de carga, las principales brechas se relacionan con la orientación a la seguridad y el manejo de herramientas tecnológicas, lo que representa riesgos operativos y de seguridad vial. En el caso del auxiliar operativo o logístico, se evidencian falencias en el manejo de procesos logísticos, el uso de software especializado y la adaptación al cambio, generando ineficiencias operativas y resistencia frente a nuevas dinámicas de trabajo. Para el cargo de supervisor o coordinador operativo, las brechas más relevantes se asocian con el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión de equipos y el uso de indicadores, limitando la planeación, el control y la supervisión de los procesos organizacionales.

De manera integrada, los resultados obtenidos a partir de las cuatro técnicas de recolección de información permiten concluir que los procesos actuales de inducción, capacitación y entrenamiento en Transportes y Servicios Transer S.A.S. se desarrollan de forma poco formal, reactiva y no sistematizada. Esta situación impacta negativamente la adaptación del personal, el desempeño laboral, la productividad y la retención del talento humano. No obstante, también se identifican aspectos positivos, como la existencia de una base inicial en los procesos de inducción, el compromiso de los supervisores con el acompañamiento del personal y la disposición de la empresa para fortalecer y mejorar sus prácticas de gestión del talento humano.

Conclusiones

El análisis realizado permitió evidenciar que Transportes y Servicios Transer S.A.S. enfrenta desafíos estructurales en la gestión del talento humano, especialmente en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento. La ausencia de lineamientos formales y de un modelo integral de formación ha generado efectos negativos en la rotación del personal, la productividad, la motivación y el alineamiento entre los objetivos individuales y organizacionales.

El diagnóstico mostró que la inducción actual es insuficiente para garantizar la integración adecuada de los colaboradores, lo que ocasiona desajustes operativos y errores que impactan directamente la calidad del servicio. De igual manera, las brechas de competencias técnicas, blandas y digitales reflejan la necesidad urgente de fortalecer la formación continua, incorporando procesos estructurados de reskilling y upskilling que respondan a las demandas tecnológicas del sector transporte.

Asimismo, se concluye que la implementación de un modelo integral de formación, articulado en etapas claras y con seguimiento continuo, permitirá mejorar la experiencia del colaborador, disminuir la curva de aprendizaje, incrementar el desempeño y fortalecer la permanencia del talento humano. Este enfoque no solo contribuye al bienestar del trabajador, sino también a la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa.

Finalmente, el estudio confirma que la gestión estratégica del talento humano es un factor clave para el crecimiento organizacional. Transer se beneficiará significativamente al adoptar un sistema formativo coherente, moderno y alineado con las necesidades reales del personal y del entorno sectorial.

Recomendaciones

Estructurar oficialmente el proceso de inducción, incorporando componentes organizacionales, culturales y específicos del cargo. Se recomienda implementar un kit de bienvenida, una guía del colaborador y un cronograma de integración para los primeros 30 días.

Implementar un plan anual de capacitación, basado en el mapa de competencias y la identificación de brechas, priorizando temas técnicos, logísticos, de seguridad vial y herramientas digitales utilizadas en el sector transporte.

Fortalecer el entrenamiento supervisado, asignando mentores o líderes de área que acompañen a los nuevos colaboradores durante su proceso de adaptación, con retroalimentaciones semanales.

Incorporar programas de reskilling y upskilling, orientados a la transformación digital de la empresa. Esto incluye alfabetización tecnológica, manejo de software logístico, sistemas de monitoreo y análisis de datos operativos.

Diseñar un sistema de seguimiento 30-60-90 días, que permita evaluar el avance del colaborador, identificar dificultades tempranas y ajustar el proceso de formación según las necesidades reales.

Monitorear indicadores clave del talento humano, como rotación, desempeño, clima laboral y productividad, para medir el impacto del modelo implementado y tomar decisiones basadas en evidencia.

Promover una cultura organizacional basada en el aprendizaje continuo, mediante espacios de formación interna, reuniones de mejora, simulaciones operativas y programas de reconocimiento para el personal.

Actualizar periódicamente los contenidos formativos, garantizando su alineación con la normativa vigente del transporte, los avances tecnológicos y los cambios operativos internos.

Referencias Bibliográficas

- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá.
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- Cubillos Calderón, C. H. (2022). Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones. Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital. FC Editorial. UNAD.
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Leal Afanador, J. A. (2023). [Trabajo inteligente productivo](#). Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Leal Afanador, J. A. (2021). [Capítulo 9. El ejercicio del liderazgo transformador](#). En Educación, virtualidad e innovación. Libros Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>
- López, A. (2021). [Motivación laboral: teorías y aplicación práctica](#). Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. Diario Oficial.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). OIT.

Pimienta, A. R. U. (2024). [El clima organizacional como factor de éxito](#). Revista de Ciencias Administrativas, 12(2), 45-60.

URL:<https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>

Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1072 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial No. 49.523.

Rivera Acevedo, A., & Salazar, M. (2022). Manual para la gestión estratégica del talento humano: estudio de caso.

CEIPA.[https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-](https://repositorio.ceipa.edu.co/entities/publication/fecac010-fc67-47b7-92d6-e9c34e56ae09)

e9c34e56ae09 Crespo, G. (2021). [La gestión moderna de](#)

[recursos humanos](#). Eudeba. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Anexos

Anexo A. Instrumento de encuesta aplicado a los colaboradores de Transportes y Servicios Transer S.A.S.

Encuesta sobre los procesos de inducción, capacitación y acompañamiento laboral

El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información relacionada con la percepción de los colaboradores frente a los procesos de inducción, capacitación y acompañamiento en el puesto de trabajo desarrollados en Transportes y Servicios Transer S.A.S. La información suministrada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

A continuación, marque la opción que mejor represente su nivel de acuerdo con cada afirmación, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas

1. El proceso de inducción que recibí al ingresar a la empresa me permitió comprender claramente mis funciones y responsabilidades.
2. Durante la inducción recibí información suficiente sobre las normas, políticas y procedimientos de la empresa.
3. La inducción facilitó mi adaptación inicial al puesto de trabajo.

4. La capacitación recibida por parte de la empresa es pertinente para las funciones que desempeño.
5. La empresa ofrece oportunidades de capacitación de manera periódica-
6. La capacitación recibida ha contribuido a mejorar mi desempeño laboral.
7. Recibo acompañamiento por parte de mis superiores en el desarrollo de mis funciones.
8. El acompañamiento recibido me ha permitido resolver dudas y mejorar mi desempeño laboral.
9. El acompañamiento en el puesto de trabajo se realiza de manera continua.
10. Los procesos de inducción y capacitación influyen positivamente en mi nivel de motivación laboral.
11. Me siento preparado(a) para enfrentar cambios operativos o tecnológicos dentro de la empresa.
12. Considero importante que la empresa implemente un plan estructurado de inducción, capacitación y entrenamiento.