

**Propuesta de mejora para el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del área  
Talento Humano de la empresa Skema Promotora S.A.**

Isabel Cristina Granada Garzón

Luisa Fernanda Martínez Ávila

Maritza Quiñonez Hurtado

Nathaly Andrea Montoya Duarte

Yeini Diaz Narváez

Director

Diego Armando Galvis

MBA

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contable, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2023

---

Nombre director de Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

2023

### **Dedicatoria**

“Dedico este proyecto a Dios quien siempre tiene el mejor plan para mi vida, a mis padres que son mi mayor ejemplo de constancia, bondad y amor, a mi esposo por su amor, dedicación y compañía en este camino llamado vida, a mi hermana y mi sobrino quienes me impulsan a ser mejor cada día”. Isabel Granada Garzón

“A Dios y a mi madre que ha sido el pilar de mi fuerza para realizar todas mis metas y sueños”. Luisa Fernanda Martínez Ávila

“Dedico cualquier parte, momento y situación de mi vida a Dios por todo lo que ha hecho sobre mí, y por supuesto el apoyo incondicional y sin medidas de mi familia. Gracias”. Nathaly Andrea Montoya Duarte

“Le dedico este triunfo a Dios por llevarme de la mano y guiarme en este proceso; a mi querida hija, mi adorado sobrino por su constante apoyo y motivación, y finalmente a la mujer más verraca, luchadora y soñadora, que no se rinde nunca Yo”. Yeini Diaz Narváez

“Principalmente a Dios por darme la fortaleza de terminar este reto que inicie hace muchos años, a mi amado esposo e hijo, por no soltar mi mano en todo este camino y a la persona más luchadora y fuerte que puedo conocer: yo”. Maritza Quiñonez Hurtado

### **Agradecimientos**

“Agradezco a todos los tutores y compañeros que han transitado conmigo el camino de mi carrera profesional, en especial a mis compañeras de Proyecto de Grado, con quienes formamos un equipo unido en busca de un sueño en común”. Isabel Granada Garzón

“A todos mis compañeros porque formamos un gran equipo con una comunicación eficaz para la realización de las actividades”. Luisa Fernanda Martínez Ávila

“Agradecimientos a Dios y a mis compañeras que desde el momento uno, han estado al 100% en el diplomado permitiendo alcanzar el sueño de cada una de nosotras, gracias”. Nathaly Andrea Montoya Duarte

“Primero que todo gracias a Dios, porque sin él no hubiera sido posible y a mis compañeras por su gran apoyo de trabajo en equipo”. Yeini Diaz Narváez

“A Dios por darme la oportunidad de realizar este proyecto y cumplir la meta propuesta, a mi familia por su apoyo incondicional siempre y a mis compañeras por trabajar en equipo y tener la oportunidad de conocerlas”. Maritza Quiñonez Hurtado

## Resumen

El presente trabajo abordó una propuesta de mejora para los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación del área de Talento Humano de Skema Promotora S.A. Su importancia radicó en el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el crecimiento y éxito de la organización.

Actualmente, los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación en Skema Promotora S.A. presentan diversas deficiencias que afectan tanto a los nuevos empleados como al desarrollo continuo del personal existente. Éstas, se traducen en una curva de aprendizaje prolongada, una falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y una baja retención del talento.

Para abordar estas problemáticas, se desarrolló una metodología cualitativa y un método inductivo que llevara a la respuesta de mejora y fortalecimiento de los procesos. Inicialmente, se realizó un análisis exhaustivo con el fin de comprender el contexto interno y externo de los procesos; a partir de allí, se procedió con la identificación de las problemáticas críticas con el fin de enfocar las tácticas y las acciones que contribuirán al progreso de la organización en materia de Talento Humano.

Como resultado, se diseñó un plan táctico con las mejoras en el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del área de Talento Humano de Skema Promotora S.A. con lo que se buscó contribuir al desempeño de los empleados, el aumento de la retención del talento, la vivencia de un clima laboral positivo y el fortalecimiento de la competitividad de la empresa en el mercado.

***Palabras clave:*** Talento, inducción, capacitación, competitividad, aprendizaje

## **Abstract**

The present work addressed an improvement proposal for the induction, training and training processes of the Human Talent area of Skema Promotora S.A. Its importance lay in the development of human resources as a fundamental part of the growth and success of the organization.

Currently, the induction, training and qualification processes at Skema Promotora S.A. They have a number of shortcomings that affect both new hires and the ongoing development of existing staff. These translate into a long learning curve, a lack of alignment with the company's strategic objectives, and low talent retention.

To address these problems, a qualitative methodology and an inductive method were developed that would lead to the response to improve and strengthen the processes. Initially, a comprehensive analysis was carried out in order to understand the internal and external context of the processes; From there, we proceeded with the identification of the critical problems in order to focus the tactics and actions that will contribute to the progress of the organization in terms of Human Talent.

As a result, a tactical plan was designed with the improvements in the induction, training and qualification process of the Human Talent area of Skema Promotora S.A. with which it was sought to contribute to the performance of the employees, the increase in the retention of talent, the experience of a positive work environment and the strengthening of the competitiveness of the company in the market.

***Keywords:*** Talent, induction, training, competitiveness, learning

## Tabla de Contenido

Dedicatoria .....	3
Agradecimientos .....	4
Lista de Tablas .....	10
Lista de Figuras .....	11
Introducción .....	12
Descripción del Problema .....	14
Planteamiento del Problema .....	14
Sistematización del problema .....	18
Justificación .....	19
Objetivos .....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos.....	22
Antecedentes .....	23
Antecedentes Locales.....	23
Antecedentes Nacionales .....	25
Antecedentes Internacionales.....	27
Marco Teórico.....	30
Modelos de Administración de Personal .....	30
Procesos del talento humano.....	34
Reclutamiento .....	35
Importancia de la inducción y la capacitación .....	36
Marco Contextual.....	38
Tomado de Skema Promotora S.A., 2023 ( <a href="https://skema.co/">https://skema.co/</a> ).....	38
Misión .....	39
Visión .....	39
Valores .....	39
Clientes de la compañía .....	40
Marco legal .....	41
Constitución política de Colombia.....	41
Código sustantivo del trabajo.....	42

Decreto 1567 de 1998 .....	42
Resolución No. 652 de 2012 .....	43
Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).....	43
Desconexión Laboral .....	44
Ley 1562 de 2012 Modificación al Sistema de Riesgos Laborales .....	44
Salud ocupacional .....	44
Marco Conceptual.....	46
Consideraciones sobre la Capacitación.....	46
Consideraciones sobre la Productividad .....	47
Consideraciones sobre Diagnóstico de necesidades .....	48
Consideraciones sobre Gestión Humana .....	49
Consideraciones sobre Desempeño laboral .....	50
Metodología .....	51
Enfoque de Investigación Cualitativo.....	51
Estudio y Alcance: Estudio descriptivo .....	52
Método .....	52
Diseño de Investigación.....	53
Fuentes de información.....	53
Resultados .....	54
Resultado de análisis de los procesos de Inducción, entrenamiento y capacitación de la compañía Skema Promotora S.A., a través de un análisis estratégico DOFA.....	54
Caracterización del Proceso de Inducción y Entrenamiento.....	54
Caracterización del proceso de entrenamiento y capacitación .....	58
Resultado de determinar las problemáticas más críticas que afectan los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación .....	61
Problemáticas críticas del proceso de inducción .....	61
Problemáticas críticas del proceso de entrenamiento y Capacitación .....	62
Resultado de plan táctico de inducción, capacitación y entrenamiento de la compañía Skema Promotora SA.....	66
Antecedentes Estratégicos .....	66
Condiciones internas de los procesos .....	67



Conclusiones .....	82
Recomendaciones .....	84
Referencias Bibliográficas .....	85

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> .....	65
<b>Tabla 2</b> .....	68
<b>Tabla 3</b> .....	70
<b>Tabla 4</b> .....	74
<b>Tabla 5</b> .....	78

**Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> .....	31
<b>Figura 2</b> .....	32
<b>Figura 3</b> .....	38

## Introducción

La Gestión de Talento Humano tiene una importancia vital dentro de cualquier compañía siendo el conjunto de procesos que permite reclutar, seleccionar, entrenar y capacitar a los empleados que conforman el capital humano de la organización.

Para lograr mantenerse vigente en el mercado, toda empresa debe contar con un equipo humano que se sienta respaldado y con todas las herramientas necesarias para desarrollar su talento, aportando de esta manera gran valor competitivo a la compañía. Contar con un área de talento humano eficiente y efectivo en la gestión de su personal puede imprimir la diferencia en el campo de los negocios.

En la Gestión del Talento humano existe un concepto nuevo denominado onboarding, el cual sustituye los conceptos anteriores como plan de socialización u orientación laboral, este proceso posee una visión con mayor cobertura, que tiene presente más variables de la experiencia del empleado.

Según Luna (2018)

«El onboarding se puede definir como el proceso por el cual las personas nuevas contratadas se ajustan a los aspectos sociales y de rendimiento de sus nuevos roles. Les permite aprender habilidades y comportamientos necesarios para funcionar de modo efectivo dentro de la organización, y les ayuda a colocarse, identificar sus relaciones clave y sentirse parte de la construcción del negocio. Es la manera que llegan a ser productivos rápidamente y pueden comenzar a contribuir a aspectos más amplios sociales y comerciales de la organización» (p. 449).

En el caso de Skema Promotora S.A., una compañía del sector Constructor que construye y comercializa proyectos de vivienda VIS, se han identificado problemas en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento de su equipo humano, esto ha ocasionado una cadena de eventos perjudiciales en la organización. Los nuevos empleados han presentado dificultades para adaptarse a su rol dentro de la compañía, generando que el personal se sienta desmotivado y que no puedan desarrollar sus aptitudes y capacidades de manera óptima.

El propósito de este proyecto de grado es analizar los problemas de inducción, entrenamiento y capacitación en el departamento de talento humano de Skema Promotora, y proponer soluciones y recomendaciones para procurar la efectividad de la gestión del personal. A través de este análisis, se espera contribuir al desarrollo de mejores prácticas y así reforzar su posición competitiva en el sector.

## Descripción del Problema

### Planteamiento del Problema

El grupo elige el nombre de una de las 5 empresas propuestas por sus integrantes y selecciona el tema a trabajar en el proyecto de grado; dejando la evidencia en el foro de discusión.

La empresa **Skema Promotora SA**, y el tema **Inducción y Entrenamiento**.

En la Gestión de Talento el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del personal son de vital importancia, toda vez que es gracias a estos procesos que el trabajador se familiariza con la ideología y la historia de la compañía, que conoce el manual de políticas, los procesos, el organigrama y las funciones del cargo, entre otros.

Para llevar a cabo la inducción del personal se tienen en cuenta varios procesos que pueden manejarse en tres momentos.

(Naranjo, 2019) afirmó lo siguiente:

«Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de estos» (párr. 09).

El primero es la inducción general donde el área de Talento humano y los encargados de los procesos en la compañía presentan la empresa, el manual de políticas y los procesos de la organización.

El segundo es una inducción más específica que es manejada por el jefe inmediato o por un compañero del área para la cual fue contratada la persona, con el conocimiento suficiente para

explicar las funciones, las responsabilidades, la relación con otras áreas y sus colaboradores, y en sí todo lo relacionado con la ejecución de su cargo.

Por último y como tercer momento, es importante realizar un seguimiento del proceso de entrenamiento, este se lleva a cabo por el departamento de Talento Humano y el superior del área, con el fin de identificar si el empleado ha comprendido todo lo enseñado, y en el cual se resolverán las dudas que puedan surgir.

La inducción es un fragmento vital de la Gestión del Talento porque es necesaria para obtener una mejor productividad de los trabajadores, posibilitar el proceso de adaptación a la compañía y al cargo, y disminuir los errores que puedan presentarse por falta de orientación o por desconocimiento de ciertos temas.

Actualmente, **Skema Promotora SA**, está pasando por un periodo de deserción laboral, este concepto lo define (Gutiérrez, 2015) como:

«La deserción laboral se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y, por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales pueda verse afectado. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originaran en una organización» (párr. 01).

Aunque este ha sido un fenómeno presente desde años anteriores, actualmente se ha visto más frecuente debido a diversos factores que han llevado a los trabajadores a buscar nuevas oportunidades en el mercado. Factores como un proceso de diseño de cargos defectuoso, una alta carga laboral exigida a los aspirantes que no la compensa la retribución salarial, un mal proceso de inducción y entrenamiento, una sobrecarga laboral, el sentimiento de falta de orientación y

acompañamiento por parte de los jefes inmediatos, la ausencia de oportunidades de crecimiento y la falta de motivación salarial, son varios de ellos.

Actualmente la imagen del área de Talento Humano no es la más favorable, aunque la alta rotación en la compañía no es responsabilidad netamente de los procesos de Talento Humano, es una responsabilidad compartida por la falta de organización que se ve en la mayoría de los departamentos.

En muchas ocasiones desde que el colaborador ingresa a la compañía hay una insatisfacción por el proceso de inducción y entrenamiento recibidos, no existe una persona guía que pueda orientar al nuevo trabajador en el desarrollo de sus funciones y en la ejecución de sus tareas diarias, por lo que muchas veces deben ser los recién incorporados quienes tienen que preguntar e investigar cómo proceder ante los trabajos exigidos por sus jefes inmediatos.

Por otro lado, el Departamento de Talento Humano prioriza las inducciones generalizadas que exige la empresa, como lo son la de: TI, Gestión documental, Jurídico, Administrativo, Fondo de Empleados y la Fundación, restándole importancia al entrenamiento del área para el cual fue contratado el personal. A la inducción específica no se le da la importancia necesaria porque el proceso de adaptación en el cargo es responsabilidad directa del jefe de área, exonerando al área de Talento Humano de la adaptabilidad que el nuevo empleado pueda tener en su cargo. Sumado a lo anterior, en la compañía no se hace un seguimiento del proceso de inducción y entrenamiento, no se le hace un acompañamiento al funcionario con el fin de que inicie las labores una vez esté completamente familiarizado con sus responsabilidades.

Lo anterior ha generado consecuencias negativas, provocando una rotación debido a la alta deserción laboral producto de los factores anteriormente mencionados. Otra problemática que ha podido evidenciarse, es que algunos jefes inmediatos exigen a los nuevos empleados una



experiencia y un conocimiento del cargo como si se tratasen de funcionarios antiguos, generando desmotivación y falta de sentido de pertenencia con la compañía.

El problema surge principalmente en el departamento de Talento Humano en donde no se cuenta con el personal idóneo para realizar los procedimientos de inducción y entrenamiento del personal que se contrata y el existente. Por lo anterior esto afecta a toda la compañía, debido a que los procesos no se efectúan de forma eficaz y eficiente en todos los departamentos y en el campo de trabajo. Este problema se puede resolver realizando una orientación completa e interdisciplinaria al área de recursos humanos y a los jefes inmediatos, que se lleve a cabo en un ambiente de óptima comunicación y cooperación, en los temas de inducción y entrenamiento para lograr la meta deseada.

La empresa Skema Promotora SA se encuentra en la actualidad con una dificultad en los procesos de Inducción y Entrenamiento, por tal razón es importante mostrar la relevancia de los mismos, esto permitirá conocer a fondo el terreno de lo desconocido, el porqué de la problemática, ya que al profundizar en este terreno se puede ver a simple vista que existe un quiebre relevante tanto para la empresa como para el personal que ingresa a la misma en función de laborar, debido a que desde un inicio la empresa no brinda un acompañamiento idóneo durante la etapa de inducción y entrenamiento.

Es menester señalar que el conocimiento de dicho problema permitirá entender, y exponer posibles soluciones que puedan minimizar o inclusive erradicar el problema desde la raíz, lo cual permitirá que a futuro la empresa pueda tener buenos resultados en cuanto al entrenamiento de su personal.

**Sistematización del problema**

¿Qué estrategias se implementarán en la empresa Skema Promotora SA para promover la importancia y mejorar el proceso en Inducción y Entrenamiento laboral de los colaboradores?

## **Justificación**

La gestión del talento humano es quizás uno de los enfoques estratégicos más importantes sobre el que actualmente las organizaciones están enfocando todo su esfuerzo. Adentrarse en actividades de personal requiere un abordaje integral en el que se logre captar y moldear el mejor talento para encausarlo en el logro de los objetivos organizaciones. Así, el talento humano se delimita desde una adecuada selección, sobre el que se identifique el potencial de cada individuo y se enfoque en los requerimientos funcionales de cada organización.

Se puede deducir que los procesos que integran la Gestión del Talento Humano, como el reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, evaluación del desempeño, seguridad y salud en el trabajo y bienestar, entre otros son precisos para dirigir al recurso humano de las compañías, la cual conduce a la obtención de valor agregado tanto para la empresa como para los empleados y el entorno. (Jaramillo, 2005)

Es importante destacar que como futuras Administradoras de Empresas es preciso conocer cómo aplicar procesos efectivos para la selección y entrenamiento del personal, en el que se logre potenciar su talento al servicio de las organizaciones.

La Gerencia del Talento Humano debe ser tomada como un área de mentalidad receptiva que influye en las compañías, debido a que se encarga de aspectos como la cultura y estructura organizacional, las particularidades ambientales, la actividad financiera, la tecnología utilizada, los métodos internos, entre otros componentes. En síntesis, la gerencia del talento humano se enfoca en una serie de acciones concernientes con el plan de las empresas para garantizar la contribución efectiva, eficiente y eficaz, de sus colaboradores con la intención de desempeñar la estrategia empresarial.(Chiavenato, 2009)

Los procesos de la Gestión del Talento Humano como la selección, formación y desarrollo, evaluación y retribución son componentes fundamentales en la dirección de los individuos; a partir de estos procesos se debe actuar e incidir en la estrategia y problemas críticos de la organización.(Cubillos et al., 2020)

Desde esta perspectiva, el propósito de este trabajo se basa en proponer un plan táctico de mejora para el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación como parte inherente de la Gestión del Talento Humano de la empresa Skema Promotora S.A. Para ello, se debe reconocer la transcendencia del proceso de inducción, capacitación y entrenamiento desde un enfoque teórico para comprender su importancia, aplicabilidad e integralidad hacia el enfoque estratégico de cada organización, para identificar como aplicarlo a un escenario real.

Por consiguiente, uno de los motivos que guían este trabajo es el de analizar por medio de la investigación como la correcta aplicación de los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación son parte fundamental en el desarrollo del Talento Humano y como sus resultados pueden llevar al fortalecimiento o al decaimiento de una compañía, al ser parte fundamental del valor competitivo de las empresas en el mundo de los negocios.

Para que dicho desarrollo sea efectivo se debe de tener en cuenta las diferentes etapas en general para determinar los procesos a trabajar con el fin de identificar problemas generales del talento humano dentro de la empresa Skema Promotora S.A. Es de suma importancia conocer y equiparar los procesos que dificultan la efectividad de la empresa en la gestión del área de recursos humanos, por consiguiente, al desarrollar correctamente los procesos de entrenamiento, inducción y capacitación con estrategias de mejora, esto conllevará a un cambio positivo y determinante en la organización generando un crecimiento empresarial innovador y efectivo.

En concordancia con lo anterior, la investigación que se está realizando en el diplomado de la Gestión del Talento Humano, nos ha llevado a elegir la empresa Skema Promotora S.A. la cual de acuerdo con su problemática nos lleva a buscar, indagar, examinar y analizar a gran profundidad la misma, proporcionándonos un amplio escenario con el cual se puede trabajar en la búsqueda de posibles mejoras y del cumplimiento de los objetivos.

Es menester señalar que para un resultado positivo se busca que el nuevo empleado pueda adecuarse de una manera correcta y fácil tanto a la empresa como a su equipo de trabajo, estos resultados permitirán generar posibles soluciones en los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación con el fin de buscar mejoras que requiere la empresa Skema Promotora S.A.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de mejora para el proceso de inducción, entrenamiento y capacitación del área Talento Humano de la empresa Skema Promotora S.A.

### **Objetivos Específicos**

Realizar un análisis de los procesos de Inducción, entrenamiento y capacitación de la compañía Skema Promotora S.A., a través de un análisis estratégico DOFA.

Determinar las problemáticas más críticas que afectan los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación.

Construir un plan táctico de inducción, capacitación y entrenamiento de personal articulado a las áreas funcionales de la organización, para el progreso constante de la compañía.

## **Antecedentes**

A continuación, se desarrollan los antecedentes que dan origen al planteamiento temático de la investigación.

### **Antecedentes Locales**

En la identificación de trabajos previos sobre el tema y el problema de la investigación, se encontraron los siguientes antecedentes:

De acuerdo con Sánchez et al. (2012) en su trabajo titulado «Gestión de Procesos y Procedimientos de Inducción, Reinducción Capacitación y Entrenamiento en la IPS Hospital San Roque Del Municipio De Guacarí (Valle Del Cauca)», desarrollaron la identificación de «la gestión de los procesos y los procedimientos de inducción, entrenamiento, reinducción y capacitación del área del recurso humano», confirmando que se aplicaron y suministraron tácticas de mejoramiento para la IPS. Para la ilustración de esta investigación emplearon la metodología con un enfoque mixto, con datos cualitativos y cuantitativos, apoyándose en estudios anteriores en este campo se aplicó como de tipo Descriptivos Prospectivo.

Como resultados principales se detectó que los procesos no estaban visiblemente definidos, los que cuentan con la inducción no tienen material de apoyo para basarse en ellos y no poseer conocimiento sobre la descripción del cargo con las funciones y responsabilidades. Se recomienda constituir o actualizar los procesos y procedimientos de apoyo y mejora para el área de recursos humanos, llevar indicadores de evaluación a los mismos, dejando evidencia por escrito y reducir el cambio perpetuo de los colaboradores.

Como puede observarse, los autores Escobar et al. (2023) con el proyecto del «Plan institucional (MESI) modelo estándar de control interno de la alcaldía de Palmira» el objetivo

principal fue el desarrollo de las acciones administrativas y publicas adoptando la herramienta de capacitación con el objetivo de convertirse en una de las principales prioridades para los funcionarios antiguos y nuevos de la alcaldía, obteniendo una ejecución organizacional que genere cambios en la institución y mejoras en su competitividad contribuyendo al crecimiento del talento humano, elevando de esta forma el nivel de compromiso frente a las políticas, planes y proyectos del estado y de la entidad .

La conclusión del proyecto presenta la capacitación como la formación de funcionarios públicos que sean orientados al desarrollo de sus facultades tales como habilidades, destrezas, valores y aptitudes desarrollando a los profesionales en empleados aptos para la optimización de la prestación de sus servicios. El modelo (MECI) estándar de control interno proyecta un ambiente de control y desarrollo adecuado del talento humano el cual promete brindar a la entidad publicar la mejora de habilidades, competencias e idoneidad de los servidores públicos de Palmira.

Este trabajo corresponde a García & Victoria (2019) quienes realizaron el «Diseño del proceso análisis y diseños de cargos, inducción, capacitación y entrenamiento para el área comercial de la empresa ABC S.A. para el año 2019» el objetivo principal fue el de diseñar un manual de funciones para los cargos del departamento comercial, donde incluyera la inducción, y preparación para los trabajadores de dicha área. Se empezó con revisar detalladamente los manuales y perfiles actuales con el fin de actualizar en pro de mejora o cambios; en diseñar el proceso de inducción y capacitación.

En conclusión, la empresa ABC detectó falencias en los perfiles de cargos del área comercial, el cual se deben actualizar constantemente para así sacar provecho a la información.



## **Antecedentes Nacionales**

Este trabajo corresponde a Quiroga et al. (2021) quienes realizaron el «Diseño y construcción del programa de inducción y entrenamiento para el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Cimitarra, en el año 2021». Esta investigación se basó en estructurar, diseñar e implementar el proceso de inducción y entrenamiento de los colaboradores de la Alcandía, se identificó la problemática la cual afectaba el desempeño de los funcionarios administrativos, tanto directa o indirectamente.

Se mostró un estudio con enfoque mixto, reuniendo datos numéricos para analizar y completar la investigación de modo cuantitativa- cualitativa, se desarrolló con la diligencia de encuestas y entrevistas. Se concluye que la inducción y el entrenamiento, son métodos donde se obtienen conocimientos y habilidades, que avalan la capacidad de los empleados para el logro de las metas y de esta manera obtener el objeto social de la Alcaldía. Se recomendó efectuar los programas de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación para que los funcionarios cuenten con un mejor desarrollo en sus habilidades y puedan ejercer sus cargos de la mejor manera.

Como segundo antecedente, tenemos a los autores Forero & Cruz (2021) con su Trabajo de Grado titulado «Plan de mejoramiento para la inducción general y establecimiento de lineamientos para la inducción específica en Fogafín», estos investigadores identificaron como problema las debilidades en el proceso de inducción en el «Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGAFÍN», cuyo objetivo principal fue proponer e instaurar un proceso de mejora para la inducción general y definir rutas para la inducción específica que contribuyan a integrar a los nuevos trabajadores y lograr un acoplamiento efectivo a sus puestos de trabajo. La metodología propuesta en este Trabajo de Grado fue una investigación cualitativa, donde se llevó

a cabo la recopilación y análisis de datos utilizando fuentes primarias como lo son las entrevistas y las encuestas.

Se concluyó que la entidad requiere de una inducción que informe y promueva el refuerzo de las metodologías, la integración social, la motivación y la mejora de procesos internos en la entidad, por lo tanto, propusieron potenciar estos temas contribuyendo al fortalecimiento del programa. Se encontraron de igual manera hallazgos que determinaron que las rutas de aprendizaje en la inducción general requieren mejoras debido a que la cantidad de información recibida ha llegado a generar confusión, por su parte la inducción específica requiere establecer una correcta planificación, dado que es realizada sin un plan detallado dificultando la integración y ubicación del nuevo funcionario a su puesto de trabajo. Por último, al finalizar la investigación, se estableció que Fogafín necesita un mecanismo de evaluación de la inducción brindada donde se valore la efectividad del programa, con el fin de encontrar hallazgos que permitan la implementación de mejoras.

En este antecedente se expone a los autores Turcios & Avendaño (2016) del trabajo «Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrios de Tecnoglass S.A.», de Barranquilla. Durante la investigación no existía un proceso planificado de selección ni un método categorizado en cada departamento específico. «En la planta de hornos se dejaban de un lado las habilidades que debe tener un operario, y solo se tenía en cuenta la experiencia en labores previas y las referencias laborales anteriores, además, no se tenía en cuenta en la inducción los temas propios de la operación, pasos e importancia de la preparación del vidrio antes del proceso, aspectos de calidad, procedimientos de emergencias en las máquinas, entre otros».

Como objetivo principal se buscó generar un programa de selección e inducción para los trabajadores de la planta Tecnoglass S.A, esto se propuso por medio de un plan de competencias y condiciones, buscando optimizar la producción, disminuir las no conformidades y reducir considerablemente la accidentalidad.

Al finalizar el trabajo se llegó a varias conclusiones: La empresa seleccionaba en base a las habilidades genéricas requeridas, pero no llegaban a ser evaluadas las competencias específicas de los cargos, al no ser evaluadas estas competencias se incurrió en la contratación de personal no apto para los puestos de trabajo.

### **Antecedentes Internacionales**

El estudio conduce a los autores Chivico & Guapache (2014) del trabajo «Modelo de gestión del talento humano para una empresa comercializadora de materiales eléctricos ubicada en el tigre, estado Anzoátegui». En su momento la empresa presentó inconvenientes en la calidad del servicio, en especial en la atención al cliente, debido a que la compañía no tenía presentes ciertos parámetros para la selección, capacitación, contratación, ni beneficios para sus empleados, todo esto ocasionando falta de motivación en los empleados reflejado en el desempeño de sus actividades y aunado a ello la organización no tiene la mejor intención de desarrollar o incrementar el potencial intelectual de los mismos. Como objetivo principal se Diseñó un modelo de gestión del talento humano para Mundo Electrónico C.A.

La conclusión del trabajo de grado se enfatizó en «establecer un diseño de puestos para cada departamento, incrementar continuamente los programas de capacitación y desarrollo tanto personal como profesional de los empleados, aumentar las prestaciones y servicios a los trabajadores, establecer al menos dos (2) programas de incentivos para los vendedores de la

empresa, y mejorar en al menos un 45% la calidad de vida del trabajador durante su jornada laboral».

De acuerdo con Mendoza (2013) en donde expuso que anteriormente se consideraban innecesarios los procesos de inducción y que eran una pérdida de dinero y tiempo. En la actualidad considera que estos procesos hacen más productivo al trabajador nuevo y la reinducción conlleva a que los colaboradores facilitan el crecimiento de la compañía al cumplimiento de los objetivos propuestos. Este contexto lo exhibe en su tesis titulada «Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco», la cual se enfocó en la síntesis donde participan la inducción y la reinducción.

El desarrollo del Manual pretendió guiar al departamento de Talento Humano por ser los que inicialmente realizaban este proceso, para que aplicaran la metodología idónea para que los colaboradores contaran con capacidad y competencia en sus actividades. En conclusión, se visualizó que se presentaban vacíos en la integración de los trabajadores nuevos al no realizar la inducción debida, por tal motivo se vio necesario desarrollar el Manual de Inducción como herramienta para optimizar los recursos correctamente.

Según Aneiza (2017), en el trabajo de grado «Propuesta de estrategias motivacionales dirigidas al personal del área de almacén de la empresa PRECA S.A. Nirgua Estado Yaracuy», se identificó que en los últimos años su priorización es el capital humano que conforma dicha empresa, en donde se seguía trabajando para lograr un mayor nivel de satisfacción en la organización, en ese sentido se hizo necesario que ofrecieran más estrategias que permitiesen generar ese impulso positivo para el trabajador en beneficio de la empresa. Se tenía por sentado que no hay nada más beneficioso para una empresa que un equipo de trabajo motivado garantizando el éxito de esta, sin embargo, se debía trabajar en métodos para estimular a sus

empleados por los difíciles momentos que Venezuela atravesaba, al vivir una crisis política, social y económica, generando estrés, ansiedad y desmotivación reflejados en su entorno social y productivo.

En concordancia con lo anterior el trabajo de grado se basó en buscar esos métodos los cuales se componen por tres elementos vitales; Experticia, Eficiencia y Excelencia, los cuales tenían por objetivo principal proponer estrategias motivacionales dirigidas al personal del Área de Almacén de la Empresa PRECA S.A. Municipio Nirgua Estado Yaracuy, para así asegurar el éxito de esta.

## **Marco Teórico**

El desarrollo teórico del trabajo se desprende inicialmente de la sistematización del tema de talento humano y todo lo concerniente al desarrollo del personal. Consciente del alcance que se tiene para los objetivos, a continuación, se desglosan los aportes más importantes en términos de gestión del talento humano, para luego articularlo a los temas centrados como son la inducción, capacitación y entrenamiento, entre otros, que complementan este marco.

### **Modelos de Administración de Personal**

Comprender la dinámica del talento humano en las organizaciones, es un aspecto importante y sobre todo determinante para comprender el impacto que posee para el componente estratégico de cualquier organización.

Inicialmente, es importante comprender que la forma de administrar el personal ha cambiado en los últimos años, y esto, debido a las nuevas tendencias y factores del entorno que lo han modificado de manera significativa.

Como primera instancia, los modelos de administración de las organizaciones y las funciones desempeñadas por los recursos humanos han presentado una evolución a medida que avanza el tiempo, estos cambios han estado sujetos a la situación económica, social, y a las tendencias gerenciales del momento histórico por el cual se atraviesa.

El área encargada del personal siempre ha existido, desde siglos atrás, nombrado de diferentes maneras, tales como Departamento de bienestar, Recursos Humanos y actualmente Talento del Recurso Humano; esto debido al entorno en que se encontraba cambiando constantemente, cambios relacionados con los factores demográficos, la globalización y la tecnología; siendo el progreso más significativo a mediados del siglo XIX durante la Revolución Industrial.

En la figura 1, los autores Simancas et al. (2018) resumen los sucesos que marcaron la evolución del recurso humano, hasta convertirse en la actualidad en el mayor capital para una organización.

### **Figura 1**

#### *Devenir de la gestión organizacional en la segunda mitad del siglo XX*

Hasta los 60's	En los 70's	En los 80's	Desde los 90's	Siglo XXI
Dirección Social Administración de Personal. Aproximación a la administración de control y cumplimiento de las normas legales. Escuela de Taylor.	Administración de Personal, Relaciones laborales, Relaciones Industriales. Enfoques legales y Clima de Trabajo. Escuela de Mayo, McGregor, Maslow, Herzberg, Lewin, McClelland	Administración de personal, Gestión de Recursos Humanos. Acercamiento estratégico y Logístico, Legal, Eficacia Formativa y Organizacional. Escuela de Bernard, Cyert & March Simon.	Administración de personal, Gestión de Recursos Humanos. Acercamiento estratégico, desarrollo de la organización y de su gente, Formación. Escuela de Drucker, Gelinier, Chandler, Sloan.	Empleados del conocimiento. Trabajo físico se reemplaza por el mental. Trabajadores ganan el doble para producir el triple. Los seres humanos no son recursos. Escuela de Senge, Goleman.

*Tomado de Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad*

*empresarial en pymes de Barranquilla, por Simancas et al., 2018, Redalyc*

*(<https://www.redalyc.org/journal/290/29056115008/html/>)*

La gestión del talento humano se entiende como el grupo de procedimientos que una compañía lleva a cabo por medio de su área de Recursos Humanos; para atraer, seleccionar e incorporar a los nuevos miembros que formarán parte del equipo humano de la organización, de igual manera, gestionan la retención y fidelización de los funcionarios ya vinculados a la empresa.

Para Acurio et al. (2020) argumentan que la dinámica de una organización se basa en el ambiente laboral, que puede visualizarse con transiciones sustanciales teniendo en cuenta los avances tecnológicos, organizacionales, los valores éticos, y la moral en el desempeño de los colaboradores, por lo que es de vital importancia un modelo de los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación, que contemplen un impacto positivo en el equipo humano y se ha

reflejado en los procesos internos y externos, acordes a los objetivos planteados en la misión y visión.

El enfoque administrativo de recursos humanos ha pasado por cambios debido a las dinámicas económicas que han afectado el mundo de los negocios a nivel mundial, debido a esto, las empresas han optado por redefinir el concepto de recurso humano, a un conjunto de procesos sujeto a la versatilidad y las características de sus colaboradores.

Según los autores Simancas et al. (2018), en la siguiente figura 2 se contempla una síntesis de las características de la gestión del talento humano y gestión del capital humano. El primero es comprendido como el proceso sustancialmente administrativo y regulatorio, el segundo por su parte se concentra en el valor del colaborador como parte activa de la compañía.

### **Figura 2**

*Características de la gestión del recurso humano y el capital humano*



*Tomado de Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad*

*empresarial en pymes de Barranquilla, por Simancas et al., 2018, Redalyc*

*(<https://www.redalyc.org/journal/290/29056115008/html/>)*

De acuerdo con Chiavenato (2009) define la Gestión del Talento Humano como «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales



relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño».

Las empresas en la actualidad deben contar con los objetivos fundamentales de gestión de talento en recurso humano, según Moreno (2022) las compañías se construyen a partir del personal humano, es el motor que impulsa a la organización y de quienes depende el éxito o fracaso de un negocio. Los objetivos fundamentales según Pico (2016), se definen como la importancia de esta área para ayudar a la organización a alcanzar su misión, hacerla competitiva y suministrarle empleados entrenados y motivados que contribuyan al desarrollo viable de la compañía.

El Departamento de recursos humanos proporciona el apoyo necesario para que los directivos puedan contratar a los mejores talentos, formar a los empleados, evaluar el rendimiento y recompensar las contribuciones; es necesario prever las necesidades de recursos humanos en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Gestionar la competencia empresarial determina la capacidad de rendimiento e innovación dentro de ella, siendo un modelo eficaz y directo para el desempeño de los proyectos, decisiones y direccionamiento. Según Peçanha (2020) este tipo de gestión organizacional significa alinear los talentos y habilidades de los colaboradores con la visión y el objetivo de la empresa, partiendo de la idea de identificar el perfil perfecto del colaborador para un cargo específico y, en base a ello, crear una dinámica de reclutamiento y capacitación. Sin duda alguna es una de las claves más importantes para el éxito de las empresas, buscar constantemente potencializar las habilidades de los funcionarios y ser visto como un beneficio para la organización.

En el mundo, el contar con empresas fuertes y determinadas en la innovación de procesos en todos los aspectos específicamente en el área de talento humano, conlleva a una competitividad fuerte y contar con un modelo de competencia laboral genera grandes resultados de crecimiento. Según Rock Content (2017) El modelo de competencia laboral determina las aptitudes, competencias y las habilidades laborales como un término que ayuda a implementar características valoradas por la empresa y los reclutadores a la hora de realizar un contrato de cara al empleado.

Según González y Gómez (2018), la Gestión del Talento Humano y gestión de recursos humanos, si bien, diversas veces se manejen como sinónimos, tienen una definición diferente. La gestión de *recursos humanos* se encamina al análisis de cargos, reclutamiento, selección, capacitación, seguridad y salud en el trabajo, salario, evaluación del desempeño y supervisión (Bonachey Cabrera 2002, Chiavenato 2007). La Gestión del *Talento Humano* es un proceso no solo al objeto social de la compañía, sino que igualmente debe influir en la definición de esta, alrededor de dos entornos esenciales como son los colaboradores y el cargo o puesto de trabajo y una serie de fases primordiales que son afinidad, discriminación, caracterización, progreso y conservación, es labor de la organización responder y gestionar ambas dimensiones.

### **Procesos del talento humano**

De acuerdo con Gómez (2014), los procesos principales que realiza el área de recursos humanos en pro de la estructura de las organizaciones son: la planificación, el análisis del puesto de trabajo, el cumplimiento a las necesidades de los requerimientos, la ampliación del potencial y mejora; la valoración de las acciones de los trabajadores; la remuneración; la seguridad y salud en el trabajo; la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.(Vera & Blanco, 2019).

## **Reclutamiento**

Para Cumplir con los objetivos de la organización, es necesario definir quien trabaja dentro de ella, donde se busca el personal idóneo con las capacidades requeridas para los puestos que se desea contratar, y que a su vez tenga afinidad con la misión y visión de la organización. Se puede definir que Reclutamiento es el proceso de la búsqueda, recolección e identificación de las personas que tienen altas probabilidades de ser contratadas por una empresa para un cargo determinado. Este proceso es de vital importancia ya que de este depende la productividad y efectividad.

Para poder llegar a lo que se menciona, las empresas desde un inicio, es decir desde el reclutamiento del personal, deben generar las vacantes ajustadas a la necesidad de la empresa, para que posteriormente las personas aptas puedan aplicar a la misma, estos perfiles deben ser claros en cuanto a las tareas, exigencias y misión del cargo, una vez se tengan los perfiles postulados se pasa al proceso de reclutamiento y es allí donde juegan los intereses de ambas partes, tanto de la empresa, como del que aplica a la vacante.

Una vez se haya realizado el proceso de reclutamiento, se procede a realizar el proceso de selección, este en base a las pruebas, a la integración de la información recolectada de cada individuo, a la caracterización, experticia, cualidades y aptitudes que definen un perfil laboral acorde al puesto o vacante que se necesita. En este momento el área de Talento Humano debe tener una responsabilidad social organizacional, ya que de ella depende que la empresa pueda tener un buen elemento en cuanto a recurso humano, una vez asumiendo esta responsabilidad se selecciona al candidato adecuado para formalizar la integración del mismo por medio de un contrato.(Castaño et al., 2011).

## **Importancia de la inducción y la capacitación**

Continuando con el proceso, al finalizarla selección, el futuro colaborador de la empresa en su naturaleza de ser humano puede presentar temor a lo desconocido, es decir a su puesto de trabajo y las funciones a realizar, es allí cuando el colaborador necesita y requiere como modo de aprendizaje adaptarse a su puesto y entorno de trabajo, por esta razón para que el empleador evite contratiempos a futuro, tiene el deber de realizar un proceso de capacitación e inducción, esto con el fin de que el colaborador aprenda, conozca, se acople a la dinámica, a las políticas establecidas por la empresa y conozca a sus compañeros de trabajo, este proceso de inducción debe de ser general, para conocer la cultura y la funcionalidad de todas las áreas de la empresa, y también debe ser específica, para que se realice una entrega del puesto de trabajo, las funciones a realizar y el equipo de trabajo con quien se relacionará. Posteriormente, el trabajador debe estar en continuo aprendizaje, es por ello que las empresas deben contar con un plan de capacitación, esto con el fin de que el colaborador adquiera de forma continua habilidades, conocimientos y aptitudes referentes a su puesto de trabajo y al objetivo de la empresa, que más adelante se verán reflejados en frutos para la organización. (Torres et al., 2019)

Para Gutiérrez (2014) los beneficios de la inducción son: «menos rotación, aumento de productividad, mejora en la moral de los empleados, costos más bajos de reclutamiento y capacitación, facilidad de aprendizaje, y menor ansiedad en los nuevos empleados». (p. 18)

Con el fin de no pasar por alto ningún elemento importante para los empleados, es recomendable elaborar una lista de comprobación que incluya aspectos como:

Una presentación con los otros empleados

Un esquema de capacitación

Las expectativas respecto a la asistencia, conducta y apariencia

Las condiciones de trabajo, horario y fecha de pago

La explicación de los deberes del puesto, los estándares y criterios de la evaluación

El reglamento de seguridad

La lista de la cadena de mando

La explicación del propósito de las metas estratégicas de la organización

Para un buen desempeño del puesto de trabajo, es indispensable potencializar y capacitar a cada uno de los colaboradores de la empresa, por medio de planes de carreras que son el auge en la actualidad, con el objetivo de aumentar las competencias en busca del rendimiento esperado por la organización, el cual se debe medir y realizar seguimiento a estas contribuciones, así mismo, sirva como retribución a futuros promociones y traslados. (Vera & Blanco, 2019)

Es preciso señalar que las organizaciones actualmente han atravesado por grandes cambios, debido a las múltiples competencias con valores agregados y procesos de innovación cada día más llamativos, a esto sumándole el aumento de la demanda, so pena de lo anterior las organizaciones han tenido que cambiar a través del tiempo la manera en cómo se gestiona el talento humano.

En concordancia con lo que se manifiesta, la calidad, eficacia y particularidad del talento humano, ha llevado que al día de hoy una de las grandes ventajas competitivas se base en el desarrollo y las competencias de sus colaboradores, por tal razón el talento humano no solo es un área más en una empresa, es un departamento cuyo enfoque va más allá de una contratación y un pago de nómina; es decir, debe ser un área consciente de los cambios en el entorno de las organizaciones y dentro de las mismas, es por ello que ahora se debe comprender, alcanzar, intuir, y comprender que los colaboradores bien seleccionados desde su inicio generan gran impacto positivo para el desarrollo y crecimiento de una organización. (Silva et al., 2021).

## Marco Contextual

Para este proyecto de grado se trabajará con la empresa Skema Promotora S.A. es una compañía del Sector Constructor que fue fundada hace 16 años por la familia fundadora de la compañía Sainc Ingenieros Constructores S.A. los cuales cuentan con 47 años de experiencia en el mercado. Esta empresa Vallecaucana familiar, surge como una estrategia de crear una filial cuyo objetivo de negocio fueran los proyectos comerciales, los proyectos de vivienda y los proyectos institucionales, debido a que Sainc tenía su fuerte en los proyectos de infraestructura, industriales y de restauración.

Skema Promotora fue fundada el 13 de septiembre de 2007, empleando actualmente a un equipo humano conformado por 84 personas. (EMIS, 2023)

A continuación, en la **figura 3**, se relacionarán los tipos proyectos que maneja la constructora Skema Promotora S.A.

### Figura 3

*¿Qué Ofrecen?*



Tomado de Skema Promotora S.A., 2023 (<https://skema.co/>)

## **Misión**

«Nuestra misión es identificar las necesidades de los seres humanos que habitaran nuestros proyectos inmobiliarios, tanto cuantitativa como cualitativamente con el fin de desarrollar en conjunto con nuestros colaboradores y aliados estratégicos visiones compartidas de proyectos sostenibles para que quienes habiten nuestros proyectos los vivan plenamente».(Skema Promotora S.A., 2023).

## **Visión**

«Nuestra visión, es ser líderes en Colombia entregando proyectos inmobiliarios icónicos con espacios que otorguen herramientas que permitan generar bienestar y desarrollo a las comunidades logrando conciencia, rentabilidad y sostenibilidad a los grupos de interés, entendiendo las necesidades y motivaciones de los seres humanos que habitan nuestros proyectos».(Skema Promotora S.A., 2023).

## **Valores**

«Humanidad: Somos más que una transacción económica.

Innovación: Damos soluciones que resuelven el presente y atienden el futuro.

Cuestionamos lo establecido.

Sostenibilidad: Buscamos equilibrio entre el crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

Multiculturalidad: Valoramos la diferencia de origen, razas, creencias y preferencias.

Rentabilidad: Entregamos soluciones que agregan valor a los productos inmobiliarios atendiendo necesidades y motivaciones de nuestros clientes».(Skema Promotora S.A., 2023).

### **Clientes de la compañía**

Skema Promotora S.A. actualmente tiene su enfoque de negocios en proyectos de vivienda, 3 proyectos VIS construidos y comercializados por la constructora y ubicados en Ciudad del Sur, Vía Cali-Puerto Tejada a 4 km del Puente el Hormiguero, y 1 proyecto NO VIS construido por la empresa, pero comercializado por constructora Marval, ubicado en la Cra. 50 con Cl. 14 -Cali. (Skema Promotora S.A., 2023)

Sus clientes en gran mayoría se encuentran comprando actualmente en Ciudad del Sur, y son personas con ingresos entre 1 y 4 salarios mínimos que buscan ser beneficiados con los subsidios de vivienda familiar otorgados por las Cajas de Compensación y el programa de Mi Casa Ya del Ministerio de Vivienda con el propósito de cumplir su sueño de tener casa propia.

El objetivo de la compañía es que todos los proyectos reflejen profesionalismo, innovación y un equipo humano conformado por personas comprometidas con las metas planificadas para sus clientes, aportando al dinamismo de la economía nacional.



## **Marco legal**

Actualmente los trámites de inducción capacitación del personal nuevo y antiguo de las compañías están presididos por normas las cuales se encargan de guiar con componentes adecuados que las empresas pueden acondicionar para la obtención de sus objetivos. Teniendo en cuenta el contexto de este trabajo de grado, se presentan las siguientes normas aplicables a los procesos de inducción y entrenamiento en las empresas.

### **Constitución política de Colombia**

De acuerdo con la constitución política de Colombia se observan algunos artículos que brindan una introducción al contenido desde la norma:

Artículo 53. "El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: ... garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad..."

Artículo 54. "Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)

Como se expone, el Estado y los empleadores tienen la responsabilidad de hacer jornadas de capacitación e inducción a sus colaboradores, en pro de garantizar la seguridad, la integridad física y mental, y las condiciones de trabajo. Sin ello, los trabajadores quedan desprotegidos constitucionalmente, viéndose afectados al no tener una capacitación acorde con sus funciones, lo que conlleva a unas prácticas deficientes en el área e inclusive arriesgar la integridad física del trabajador.

Además, cuando se desconoce la normativa constitucional las organizaciones se exponen a un percance administrativo, debido a la gestión de talento humano es indispensable para el desarrollo de los trabajadores a nivel cognitivo, psicológico, físico y profesional, que en últimas van en función de obtener recursos humanos útiles para los intereses y productividad de las empresas.” (Espinosa et al., 2021)

### **Código sustantivo del trabajo**

Reglamenta los procesos de inducción y entrenamiento en el título II. En esta parte, se implanta la guía jurídica que deben adoptar los empleadores para los procedimientos de selección y entrenamiento. Surgen dos modelos importantes, el primero es el período de prueba, que se define como “la etapa inicial del contrato de trabajo que tiene por objeto, por parte del empleador, apreciar las aptitudes del trabajador, y por parte de éste, la conveniencia de las condiciones del trabajo”. El segundo es el contrato de aprendizaje en el cual el trabajador se obliga a brindar un servicio a un empleador, a cambio de lograr los requisitos para adquirir la formación práctica de una profesión. (Congreso de la República, 1951).

### **Decreto 1567 de 1998**

De acuerdo con Espinosa et al. (2021)«Este Decreto, expedido por la Presidencia de la República, por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos, en su capítulo II habla sobre la inducción y reinducción sosteniendo que, es un proceso de formación y capacitación para relacionar al empleado con la cultura organizacional, que para el caso de este decreto se ejerce en la actividad pública.(Decreto Ley 1567 de 1998, 1998)»

Es trascendental la aplicación de los procesos de inducción y reinducción en los dos sectores; el público y el privado, y está directamente relacionado con la habituación del funcionario con la cultura de la organización, con el reglamento y los valores, con las responsabilidades directas de su área, y con la mejora continua de sus aptitudes y/o capacidades.

### **Resolución No. 652 de 2012**

Ministerio de Trabajo. Capítulo II: Conformación y fundamentos de los Comités de Convivencia Laboral. Tiene como objetivo poder resolver y evitar conflictos internos y externos de acoso laboral en donde se deben de atender en caso tal de presentarse, es por eso la importancia de tener el mismo en una organización.

Artículo 3 conformaciones: «Entre 51 a 500 trabajadores, el comité estará conformado por 6 miembros, 3 representantes de los trabajadores y 3 del empleador». (Resolución No. 652 de 2012, 2012)

### **Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)**

El Ministerio del Trabajo comprometido con las políticas de protección de los trabajadores colombianos y en desarrollo de las normas y convenios internacionales, estableció el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), la cual debe ser implementada en cada uno de los empleados de una empresa dentro de su jornada laboral, esto sin antes mencionar que el trabajador no está exento de que le pase algún tipo de incidente o accidente laboral, pero aun así se trata en la medida posible de garantizar su seguridad.

«Institucional y jurídicamente fue determinado mediante Decreto 1072 de 2015 Libro 2, Parte 2, Título 4, Capítulo 6» (Ministerio de Trabajo, 2015)

## **Desconexión Laboral**

Se debe tener en cuenta que todo trabajador goza de un tiempo libre el cual se asume que es el derecho de no tener contacto en relación al trabajo por ningún medio, el mismo inicia desde el momento que el trabajador termina su jornada laboral esto con el fin de que el empleado se sienta cómodo y respetado dentro de su trabajo tanto emocional como físicamente, ya que al no generar estrés ni recarga laboral, las posibilidades que el trabajador se sienta pleno es sus labores son mucho más altas, y las mismas contribuyen de manera positiva en sus funciones y cargo laboral, adicionalmente el empleador debe garantizar que sea efectivo el disfrute de su tiempo libre.(Ley 2191 de 2022- Ley de Desconexión Laboral, 2022).

## **Ley 1562 de 2012 Modificación al Sistema de Riesgos Laborales**

Se deben de cumplir con unos parámetros ya que las entidades tanto públicas como privadas deben de llevar a cabo distintas normas y procedimientos que son destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores. Tanto en enfermedades como en riesgos laborales que puedan ocurrir como consecuencia del trabajo desarrollado.

Este cumplimiento hace parte fundamental y es dirigido por el área de salud ocupacional el empleado debe de ser protegido y es fundamental el mejoramiento de todas las condiciones del trabajo. (El Congreso de Colombia, 2012).

## **Salud ocupacional**

Es primordial cuidar al trabajador teniendo en cuenta que puede salir mal durante su jornada. Se cuenta como parte fundamental el velar por el bienestar de todos los participantes de una empresa el cumplir y determinar parámetros conforme a la ley para velar por la seguridad de

toda la entidad dentro de una empresa, El contar con visitas de inspección, con normas que establezcan un determinado tipo de ropa para las áreas el contar con protocolos diseñados para el buen funcionamiento dentro de la empresa es parte fundamental de una asociación. (Decreto 614 de 1984 Organización y Administración de Salud Ocupacional, 1984)

Es trascendental que, en el reglamento interno de trabajo y el plan de inducción, sea comparado el panorama normativo de la organización con los decretos y leyes mencionadas, esto con el objetivo de revisar si se cumple con lo establecido jurídicamente en materia de inducción y entrenamiento de funcionarios.

## **Marco Conceptual**

### **Consideraciones sobre la Capacitación**

Desde un inicio en cualquier ámbito laboral al momento de la elección del candidato el cual se ajusta más al perfil de una vacante, las empresas incluyen un plan de capacitación y entrenamiento el cual ayuda para que el empleado fomente conocimientos, actitudes, herramientas y demás, con el fin de que puedan cumplir con el objetivo de la empresa, este plan se basa en dos etapas, la cual una de ellas es una inducción general que muestra un panorama global de la empresa, y la otra etapa es la inducción directa del puesto de trabajo que le corresponde al colaborador. (Cabezas & Rodríguez, 2021)

Es por ello, que en toda empresa es de vital importancia designar un plan de formación el cual es una herramienta valiosa para que cada empleado pueda prolongarse en la misma, cabe resaltar que para que esta metodología funcione, aquella debe estar bien apropiada, estructurada y organizada desde su inicio, es decir, que existen tareas las cuales van dirigidas a los gestores y responsables de la formación, las cuales están compuestas por políticas, objetivos, programas entre otros, y a partir de allí con una buena implementación se podrá formar de manera directa e indirecta a los nuevos empleados, y por supuesto mantener esa línea de formación y capacitación a todos los empleados de la empresa.(Gan, 2013)

Es importante señalar, que para que toda capacitación funcione, esta debe tener un seguimiento continuo, el cual ayuda poder tener una visualización más amplia de los puntos fuertes y débiles en el hacer de las funciones del colaborador, partiendo de allí se espera un mejoramiento continuo, el cual durante un periodo determinado este pueda ser evaluado, para analizar aún más al sujeto en cuestión, todo esto en beneficio de la empresa y el colaborador.(Oltra, 2013)

Partiendo entonces de los anteriores conceptos, se puede determinar que toda empresa debe de tener un plan de entrenamiento, inducción y capacitación hacia el personal, el cual para muchas organizaciones representara un gasto, sin embargo a corto o largo plazo este se puede convertir en una inversión, la cual se refleja como un factor impórtate en cualquier empresa ya que la misma puede llegar a cumplir con los objetivos de la organización, esto sin antes dejar claro que el recurso más valioso que puede tener una empresa es el recurso humano.

### **Consideraciones sobre la Productividad**

Cuando se habla de productividad se puede entender lo realmente importante que es este concepto en cualquier aspecto, en especial en el área de recursos humanos, debido a que conlleva a una serie de referencias como lo es la eficiencia que es empleada en los recursos dentro de una organización.

Se puede enlazar este concepto con diversos temas ya que es parte fundamental dentro de una empresa, por otro lado, se pueden medir los resultados o el valor agregado dividido por la cantidad de trabajo que se ejecuta para así generar este resultado.

La productividad laboral juega un papel muy importante dentro de las áreas tanto en administrativo como en recursos humanos, con ella implícita se ejecutan y miden diferentes procesos como lo es la coordinación, la mejora continua y el crecimiento de la producción, ayudando así a un balance para facilitar el trabajo de los empleados, incentivando el poder cumplir las actividades de manera autónoma, realizando los deberes dentro de la organización con mayor destreza, evidenciando el esfuerzo y la capacidad de competencia. Basado en ello según la(Organización Internacional del Trabajo, 2023)«la productividad laboral mide la eficiencia de un país al utilizar la materia prima en una economía para producir bienes y servicios, y ofrece una medida del crecimiento económico, la competitividad y los niveles de vida en la nación».

## **Consideraciones sobre Diagnóstico de necesidades**

Es preciso efectuar un Plan institucional de capacitaciones que proporcione el desarrollo de competencia, el mejoramiento de los métodos y el fortalecimiento de la capacidad laboral al grupo de trabajo para cumplir con los metas propuestas, por este motivo es vital ejecutar un diagnóstico de necesidades, el cual para desarrollarlo hay que analizar los resultados de las formaciones realizadas, de la evaluación del personal entre otras, las necesidades que se tienen para el cumplimiento de los objetivos.

Según López (2018), Chiavenato (2002) expone que el diagnóstico de necesidades es como “la compilación de las necesidades de capacitación que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras” (p. 308). Asimismo, precisa que “[estas necesidades] no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos padrones o sondeos internos aptos de localizarlas y descubrirlas”.

El autor López (2018) brinda una síntesis desde la perspectiva del autor Moyano (2016), desde el aspecto sistémico, donde detalla al diagnóstico de necesidades de capacitación como “la causa que mejora los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas de las empresas, a fin de apoyar en el logro de los objetivos de esta” (p. 31).

Por último y de acuerdo con López, 2018, Pereira (2018) lo detalla como “un instrumento que se utiliza para revelar vacíos entre cargos adecuados e inadecuados en el trabajo. Suministra una base para especificar necesidades organizacionales y objetivos concretos de capacitación”.

De acuerdo con las referencias analizadas anteriormente, el Diagnóstico de necesidades, es fundamental para realizar las capacitaciones a las organizaciones, debido a que es preciso realizar un análisis anterior para detectar las mismas y así aprovechar de la mejor manera el



presupuesto asignado para el plan institucional de capacitaciones y obtener las metas del objeto social de las compañías.

### **Consideraciones sobre Gestión Humana**

De acuerdo con García (2009), «la gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización».

Según (Jaramillo, 2005) «Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Actualmente los procesos que son ejecutados en la Gestión del Talento Humano han avanzado de tal manera que se les ha atribuido una alta importancia dentro de las organizaciones, nominándose como un grupo de procedimientos de visión estratégica, al ser demostrado en el presente que el desarrollo del talento humano es un elemento que brinda una ventaja competitiva a la empresa en el mundo de los negocios.

## **Consideraciones sobre Desempeño laboral**

De acuerdo con Velázquez (s.f.), el «desempeño laboral es el rendimiento que un trabajador refleja al momento de realizar las actividades que se le asignan. De esta manera, se considera si la persona es apta o no para el puesto asignado. Se trata de la eficacia, la calidad y la eficiencia de su trabajo».

Entre los factores que afectan el desempeño de los funcionarios de una empresa se encuentran varios, entre ellos:

La falta de capacitación: es decir la ausencia de entrenamiento y conocimiento particular frente al puesto de trabajo ofrecido, esto puede generar un mal desempeño del empleado.

El Clima laboral: este factor es importante y puede alterar mucho la productividad de los empleados, ya que provocaría desinterés, falta de pertenencia y falta de compromiso con los objetivos en común.

Por otro lado, encontramos la Pasión: si la persona no siente gusto, amor, o pasión por lo que hace no contará con motivación para desempeñar sus funciones.

Según Velázquez (s.f.)«Es importante detectar el estado de cada uno de estos factores, ya que podrían afectar al empleado de manera personal, al equipo de trabajo o departamento y a toda la empresa en general».

## **Metodología**

### **Enfoque de Investigación Cualitativo**

El abordaje de investigación cualitativo permite una mayor descripción e integración de la información en la que se sistematizan los datos dando respuesta al problema, identificando elementos que sean funcionales e importantes para desarrollar el trabajo. Este tipo de metodología suele utilizarse para estudios sociales y humanos sobre los que normalmente se puede hacer intencional subjetiva del estudio, dado que se centra en una recolección de datos buscando comprender el significado de algo o la interpretación de un fenómeno de estudio de forma precisa amplia y enfocada (Hernández et al., 2014)

Este tipo de investigación surge cuando las preguntas tienden a ser complejas y por ende este enfoque logra brindarle una mayor profundidad al estudio, al análisis y la comprensión de los datos.

La investigación cualitativa se enfoca mucho en describir y comprender muy bien elementos asociados a las experiencias, comportamiento y la interpretación adecuados de situaciones que pueda denotar una problemática sobre la que se hace importante entender los orígenes, causas y relaciones, logrando con ello, capturar la complejidad de la realidad. A diferencia del enfoque cuantitativo, los números o cifras se denotan desde herramientas como la observación o las entrevistas, donde los datos se sistematizan para darles una explicación relacional, lo que implica identificar patrones, temas y significados emergentes a través de la interpretación reflexiva.

De esta manera, se busca reconocer la importancia del contexto social y cultura de unos individuos, de una organización o panorama en general, donde la intervención de un fenómeno o

problema es importante para comprender perspectivas y situaciones que puedan ser fácilmente comprensibles.

### **Estudio y Alcance: Estudio descriptivo**

El estudio y alcance que se va a abordar es de tipo descriptivo; los estudios descriptivos buscan rasgos y características relevantes de cualquier fenómeno analizado, como participaciones, las particulares y los complementos de personas, sociedades, métodos, objetos entre otras, igualmente describen los intereses de la población. Es decir, solamente procuran medir o acopiar información de forma independiente o conjunta sobre los significados o las variables a las que se refieren la investigación o análisis, su objetivo no es enseñar cómo se relacionan estas características solo brindar la información precisa de las condiciones físicas, tecnológicas, tamaño, capacidad, entre otras, ósea valores concretos. (Hernández et al., 1997).

Los estudios descriptivos son de gran ayuda para mostrar con exactitud las dimensiones de eventos, entornos, fenómenos y agrupaciones. Con esta clase de estudio el investigador visualiza qué se medirá, sobre qué o quiénes se recolectarán los datos a personas, comunidades, objeto, hechos, animales etc. La descripción puede ser más o menos extensa dependiendo del caso en que se basa la medición de uno o más particularidades del fenómeno de interés.(Hernández et al., 2014).

### **Método**

El abordaje del trabajo se enfocó en un **método inductivo**, en donde se realizaron análisis y conclusiones generales a partir de una observación de un estudio en particular (Hernández et al., 2014). Este tipo métodos, permiten complementar enfoques cualitativos, el permitir que se deriven hechos y situaciones desde un fenómeno de estudio. En este caso, para el alcance del

trabajo, en análisis hecho a una organización en particular, permitió reconocer que la problemática abordada era una situación que se podría presentar en todas las organizaciones, donde las soluciones se pueden dar desde diversas perspectivas y contextos.

### **Diseño de Investigación**

Dentro del alcance del trabajo, se definió un diseño sistemático, donde el tener un abordaje cualitativo, se hizo necesario la recolección de datos y su respectivo análisis por etapas no definidas previamente. Los diseños sistemáticos se caracterizan por realizar análisis de información por etapas, donde se realiza una recolección inicial, se definen métodos para su interpretación, se organizan y analizan y finalmente se realiza un reporte (Hernández et al., 2014). Para el desarrollo del trabajo, la recolección de datos se realizó a través de la observación directa, gracias a la participación de una de las integrantes que pertenecía a la organización. A partir de allí, los datos se analizaron haciendo un contraste con el abordaje teórico definido dentro del trabajo.

### **Fuentes de información**

Las fuentes primarias y secundarias fueron los ejes principales para el desarrollo del trabajo. La empresa **Skema Promotora S.A.** fue la fuente primaria donde se estableció su enfoque de estudio. Los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento definidos por la organización fueron claves para ser abordados y estudiados de forma directa. En cuanto a las fuentes secundarias, se abordaron diferentes estudios, reportes y trabajos de investigación previamente publicados, de donde se tomó información relevante para contrastar con el alcance de la investigación.

## Resultados

**Resultado de análisis de los procesos de Inducción, entrenamiento y capacitación de la compañía Skema Promotora S.A., a través de un análisis estratégico DOFA.**

### *Caracterización del Proceso de Inducción y Entrenamiento*

El proceso de inducción y entrenamiento que actualmente se realiza en la empresa Skema Promotora, se desarrolla mediante las actividades descritas en el manual de contenido de inducción a la organización, a continuación, se presentan de acuerdo a las actividades los procedimientos que se desarrollan por cada área de trabajo.

**Sistema de gestión integrado:** Realiza las siguientes actividades: video inducción y un video corporativo de los proyectos realizados, presentación inducción del SGI, manual SGI, mapa de procesos, matriz de documentos por cargo, manejo de software de control documental y manejo de archivo activo e inactivo.

**Sistema de gestión SST:** Estructura documental, introducción al sistema de gestión SST, programas SST, matriz de peligros y riesgos, atención de emergencias, investigación de incidentes, trabajos de alto riesgo y entrega de notificación de riesgos.

**Sistema de gestión Ambiental:** Estructura documental, introducción al sistema de gestión ambiental, programas de ahorro de agua y energía, programa de manejo integral de residuos sólidos, especiales, peligrosos y RCD, indicadores, objetivos y metas, atención e investigación de contingencias y matriz de aspectos e impactos ambientales.

**Talento Humano:** Da a conocer la misión, visión, política, historia, organigrama Reglamento Interno de Trabajo, horarios de trabajo, normas para manejo de sanciones, manejo

de permisos, evaluaciones (periodo de prueba, desempeño), ley de acoso laboral y comité de convivencia, biometría, manejo de autogestión y características del contrato.

**Oficial de cumplimiento:** Efectúa la inducción del Sarlaft, Transparencia y Ética Empresarial entregando la Circular de la Superintendencia de Sociedades, factores y tipos de riesgos, etapas del sistema señales sospechosas, mecanismos de control, reporte de operaciones sospechosas, políticas de transparencia y ética empresarial factores de incumplimiento y régimen de sanciones.

**Oficial Protección de Datos:** Socializa el Manual interno de políticas y procedimientos de protección de datos personales y Política de tratamiento de datos personales.

**Tecnología:** Realiza la inducción sobre la Política de TI, Backup de información, manejo de carpetas digitales, correo electrónico, presentación página Web, soporte técnico y Help People.

**Administración oficina:** Formaliza los aspectos generales administración, back Office, telefonía celular, transporte corporativo y política de cajas menores.

**Suministros:** Enseñan el proceso de la inscripción de terceros, procedimiento de compras, líneas de tiempo, llegada de materiales, niveles de aprobación, compras por segmento, evaluación de proveedores y garantías productos no conformes.

**Fondo de empleados:** Promueve y explica al personal interesado a pertenecer al fondo, realiza la afiliación, informa sobre aportes, ahorro y beneficios.

**Fundación Sainc:** Informa el objetivo de FUNSAINC, programas y como participar.

**Jefe inmediato:** Efectúa la inducción de las funciones y responsabilidades del cargo, lecciones aprendidas, documentos relacionados, matriz de documentos por cargo.

Los tiempos estimados son de acuerdo con la disposición de cada área de inducción, seguidamente de terminar se debe firmar los formatos en donde se evidencia que se recibió la inducción general y específica con la siguiente afirmación “Declaro haber recibido los siguientes documentos que hacen parte del programa de inducción: Matriz de autoridad, responsabilidad y funciones y Notificación de riesgos –proyectos.

Realizando la observación que “El cumplimiento y asistencia al proceso de inducción es de carácter obligatorio como herramienta fundamental para contribuir al éxito de su desempeño y que garantice la adaptación al cargo, procedimientos y políticas corporativas. Al finalizar el proceso de Inducción usted deberá consultar la herramienta indicada, la matriz de documento por cargo, hacer lectura de cada documento vinculado a su cargo y realizar las respectivas evaluaciones (plazo: 8 días). Este proceso será tenido en cuenta en la evaluación de desempeño por período de prueba. Al finalizar el proceso de Inducción y realizadas las respectivas evaluaciones, solicitamos que el presente documento sea firmado por el empleado como constancia de su participación y cumplimiento y entregado a la Dirección de Talento Humano.”

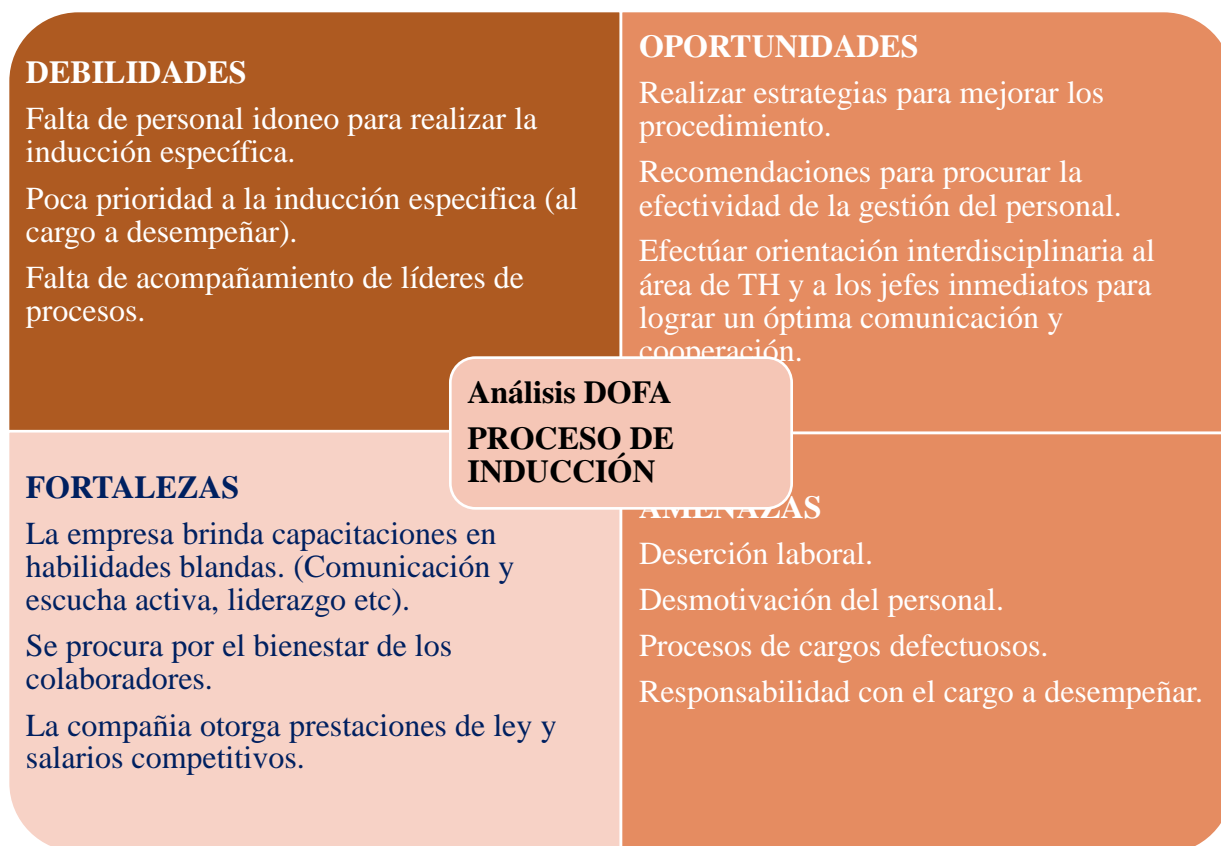
Teniendo en cuenta lo anterior, la compañía Skema Promotora S.A. maneja este proceso en tres momentos. El primero es la inducción general realizada por el área de talento humano, en donde se presenta la empresa, el manual de políticas y los procesos de la organización. El segundo es una inducción más específica la realiza el jefe inmediato o por un compañero del área para la cual fue contratado, con el conocimiento suficiente para explicar las funciones, las responsabilidades, la relación con otros departamentos y sus colaboradores, y en sí todo lo concerniente con la ejecución de su cargo, finalmente se realiza un seguimiento al colaborador en donde se identifica si ha comprendido todos los procedimientos y lo ilustrado, este proceso lo



efectúa el departamento de talento humano y el líder del área, con el fin de resolver las dudas que puedan surgir.

#### Figura 4

##### *Análisis DOFA proceso de Inducción*



*Fuente. Autoría propia*

Según el análisis realizado al proceso de inducción y entrenamiento DOFA, se puede observar que se tienen falencias en el personal que brinda la inducción, principalmente los líderes de las áreas específicas, lo cual conlleva a que sea uno de los procesos más críticos con los que cuenta la compañía Skema Promotora S.A. Este acompañamiento de la inducción específica, está a cargo directamente del líder del área, el cual no cuenta con una estructura clara para capacitar y entrenar sobre las descripciones del cargo a desempeñar, debido a que los colaboradores deben buscar por sus propios medios la manera de cómo ejercer sus labores y

actividades diarias, con gran procedencia de mejorar en este proceso con estrategias como la realización de videos tutoriales de todos los perfiles y descripciones de los cargo, con grandes oportunidades en el sentido de potencializarla efectividad de la gestión del personal, efectuando orientación interdisciplinaria al área de Talento Humano y a los jefes inmediatos para lograr una óptima comunicación y cooperación. Así mismo lograr disminuir las amenazas como la deserción laboral, desmotivación del personal, procesos de cargos defectuosos y responsabilidad con el cargo a desempeñar, factores que afectan tanto la productividad de la compañía, como las partes interesadas (compañeros, cliente etc.), teniendo en cuenta que la organización brinda capacitaciones en habilidades blandas, fortaleciendo la comunicación y escucha activa, liderazgo, trabajo en equipo entre otras, preocupándose por el bienestar de los mismos y garantizando los ingresos de ley como las prestaciones y salarios competitivos.

### ***Caracterización del proceso de entrenamiento y capacitación***

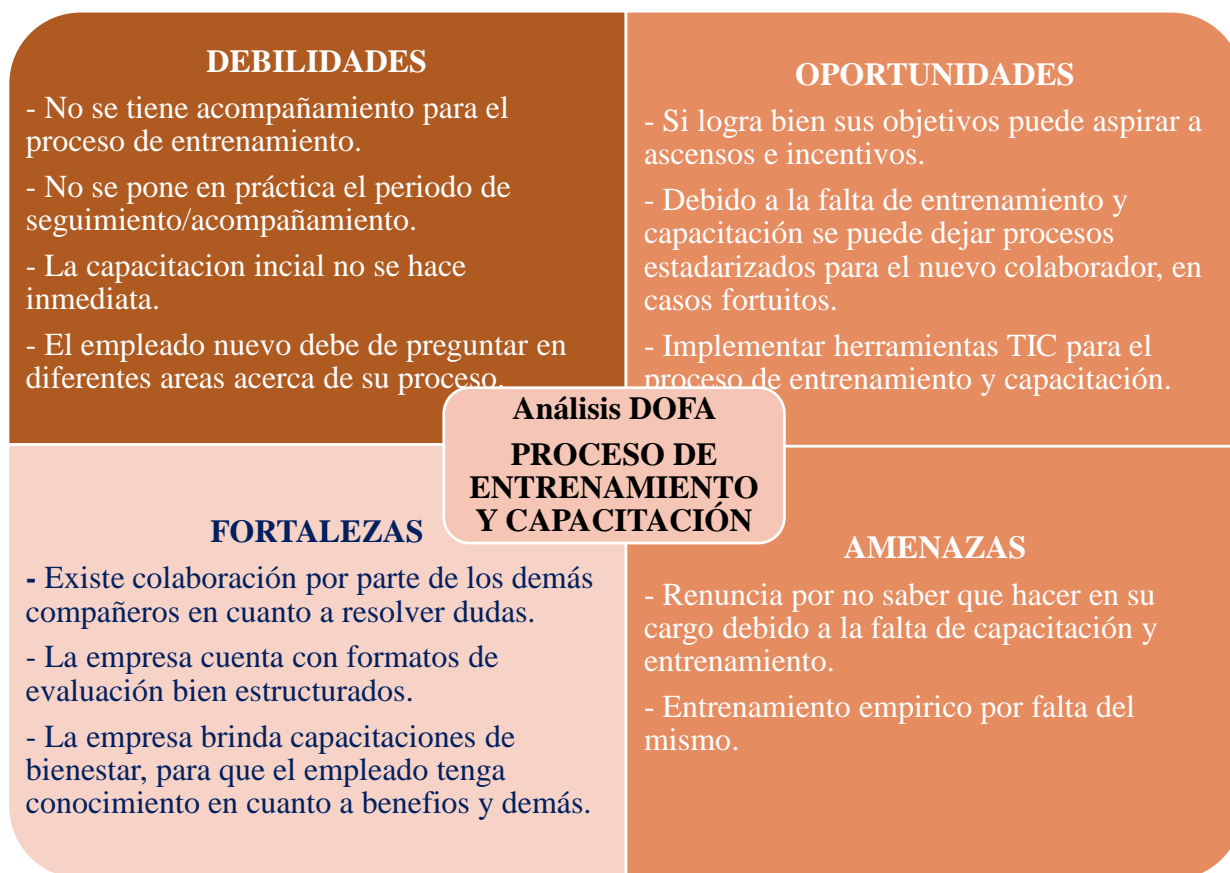
El proceso de capacitación de la empresa **Skema Promotora S.A.** se enfoca básicamente en el conocimiento técnico al desarrollo del cargo y objetivo del negocio, las cuales son programadas, ejecutadas, y responsables del seguimiento por parte de Talento Humano, la evaluación de la calidad de la capacitación se realiza por medio de formatos estandarizados por la empresa, que a su vez reposan en Talento Humano.

Aquellas capacitaciones enfocadas en el SER son evaluadas el momento que se realice la evaluación del desempeño de cada colaborador, esto con el fin de poder llevar un seguimiento de manera inmediata una vez culmine cada capacitación y así poder adentrarse más en el colaborador capacitado y evaluado, para poder conocer sus capacidades, su desarrollo de aprendizaje, entre otras.

En concordancia con lo anteriormente mencionado se realiza una matriz de Debilidad, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) para el proceso de entrenamiento y capacitación finalizando con un análisis de toda la información suministrada en la matriz.

**Figura 5**

*Análisis DOFA Procesos de entrenamiento y capacitación*



*Fuente. Autoría propia*

De acuerdo con el análisis de la DOFA anteriormente expuesto, podemos decir que la empresa **Skema Promotora S.A.** tiene debilidades que generan un desbalance en el proceso de entrenamiento y capacitación, si bien es cierto, la empresa cuenta con un formato de evaluación el cual está estandarizado y bien estructurado, sin embargo, no se lleva a tal cabalidad dicho

proceso de una manera inmediata, existe la descripción del proceso de la empresa en donde se manifiesta que se realiza seguimiento y demás, sin embargo aquel no se ve reflejado con la realidad del asunto, aun así no podemos pasar por alto de que esto puede generar amenazas durante el proceso como las mencionada anteriormente en la matriz, lo cual puede perjudicar en gran medida la estabilidad de personal en la empresa, debido a que el personal estará obligado a aprender sin tener ningún tipo de entrenamiento y capacitación, este aprendizaje los puede llevar hacer un aprendizaje empíricamente es decir observado a los demás, buscando herramientas en internet y demás, que a veces pueden resultar bien pero otras veces pueden resultar como una amenaza, eso sin antes mencionar que la empresa al no poner en práctica el periodo de seguimiento al nuevo colaborador, este puede seguir en su cargo ya sea haciéndolo bien o haciéndolo mal, sin ningún tipo de acompañamiento, ahora bien ¿Qué podemos aprender de esto? De acuerdo con la matriz DOFA existen oportunidades las cuales resultan de acuerdo con las debilidades y amenazas de la misma, en donde existen estrategias que se pueden implementar a tiempo, esto sin antes mencionar las fortalezas de la empresa, las cuales se deben de mantener y ¿porque no? mejorar aún más, ya que pueden sostener el proceso de entrenamiento y capacitación, claro está implementando estrategias que puedan mitigar las debilidades y posteriormente las amenazas.

## **Resultado de determinar las problemáticas más críticas que afectan los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación**

### ***Problemáticas críticas del proceso de inducción***

En articulación con las debilidades y las amenazas halladas en el proceso de inducción, pueden identificarse las siguientes problemáticas que pueden acarrear circunstancias adversas en el talento humano de la organización:

Ausencia de personal capacitado en todos los aspectos relevantes del cargo a desempeñar en la inducción específica. En la compañía se presentan casos en los cuales al momento de llevar a cabo la inducción se tienen vacíos frente a qué funcionarios tienen el conocimiento para desarrollar procesos en específico, esto ocasiona que no pueda orientarse al nuevo miembro como es debido.

La empresa cuenta con un listado maestro de procedimientos los cuales están dispuestos por el área de calidad para guiar a los funcionarios en los procesos internos de la compañía, aun así, esta herramienta no es suficiente al no poseer la totalidad de las operaciones descritas por cargo.

Aunque la compañía cuenta con un buen proceso de inducción general que enmarca los procedimientos internos y las normas generales de la organización, la inducción específica pierde prioridad. En este caso la compañía permite que el jefe inmediato asigne tareas a los funcionarios sin contar con la comprensión total de las funciones relevantes del oficio a desempeñar.

En la Constructora se ha presentado renuncia de funcionarios las primeras semanas de empleo por diferentes motivos, entre los cuales se encuentran el sentimiento de algunos

miembros de que la compañía no cumplió con sus expectativas o miedo al fracaso por la falta de orientación.

Se ha podido encontrar falta de motivación en parte del personal por la falta de acompañamiento de los líderes de los procesos durante el proceso de inducción.

La ejecución de la inducción se lleva a cabo en los tiempos dispuestos por cada área o departamento de la organización, y para agilizar el proceso y que el funcionario inicie labores lo más pronto posible, se han llegado a programar inducciones de larga duración en un solo día, lo que genera que el funcionario no cuente con el tiempo adecuado para procesar toda la información recibida, haciendo de este un proceso agotador para el nuevo miembro.

### ***Problemáticas críticas del proceso de entrenamiento y Capacitación***

Con base a las debilidades y las amenazas halladas en el proceso de entrenamiento y capacitación, se identifican las siguientes problemáticas que atraen efectos negativos, como la falta de productividad o la rotación de trabajadores con el coste que ello conlleva.

En algunos casos no se lleva a cabo una capacitación sombra, el cual es un tipo de capacitación donde el nuevo funcionario aprende de un compañero con más experiencia, observándolo y practicando a su lado. En este tipo de capacitación se incluye el entrenamiento de funciones específicas. No se ejecuta este programa en todos los casos porque hay cargos que son heterogéneos.

Otra problemática identificada es que, aunque está implementado en los procesos de la compañía, no se pone en práctica en todos los casos el seguimiento al nuevo miembro, en donde se identifica si ha comprendido todos los procedimientos con el fin de resolver las dudas que puedan surgir.

Se han presentado casos donde la capacitación inicial no se hace desde el primer momento, es aquí donde la compañía permite que los nuevos miembros desarrollen sus funciones sin contar con una capacitación y un entrenamiento adecuados para la ejecución de tareas, llegando a generar reprocesos, malos procedimientos y presentarse la frustración, entre otros.

Teniendo en cuenta la ejecución de tareas sin contar con un acompañamiento adecuado en los procesos de capacitación y entrenamiento, algunos miembros se dan a la tarea de buscar el apoyo de diferentes compañeros que puedan darles una breve orientación para el desarrollo de sus actividades, generando agotamiento y falta de motivación.

De acuerdo a Portafolio (2023), la industria de la Construcción presentó una disminución en proyectos del 14,9% durante los primeros tres meses del año 2023. Adicional al tema de los subsidios de vivienda que ha afectado desde el último trimestre del 2022 a las constructoras con proyectos de vivienda VIS, otra de las razones por las que el sector se encuentra en una situación rezagada, según Sergio Olarte «economista principal de Scotiabank, a Bloomberg Línea: “Los costos han sido altos y buena parte de los insumos son importados. El dinamismo del sector, y por ende el empleo, se ha demorado porque la tasa de cambio no ayuda y su ejecución ha sido lenta». Por consiguiente, es importante destacar que en las «ventas de vivienda nueva en el país se han presentado caídas superiores al 50% en los últimos meses. Las altas tasas de interés y el aumento de los insumos son los posibles factores que afectan el desempeño de las ventas. Por esas razones, los empleos en el sector de la construcción se han visto en riesgo».

Teniendo en cuenta lo anterior, y el momento por el cual la compañía está atravesando, se están presentando renunciaciones por diferentes motivos en la compañía, entre estos la falta de acompañamiento para el desempeño del cargo, lo que ocasiona a la empresa una carga de costos

de rotación por los gastos de promoción de vacantes, por los procesos administrativos, los exámenes médicos, las pruebas psicométricas, entre otros.



**Tabla 1**

*Síntesis de problemáticas detectadas en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento*

<b>PROBLEMÁTICAS CRÍTICAS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN</b>	<b>PROBLEMÁTICAS CRÍTICAS DEL PROCESO DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN</b>
Ausencia de personal capacitado en todos los aspectos relevantes del cargo a desempeñar en la inducción específica	Falta de entrenamiento sombra: proceso donde el nuevo funcionario aprende de un compañero con más experiencia, observándolo y practicando a su lado.
El listado maestro de procedimientos no posee la totalidad de procesos descritos por cargo para guiar a los funcionarios en la ejecución de tareas	Aunque está implementado en los procesos de la compañía, no se pone en práctica en todos los casos el seguimiento al nuevo miembro, en donde se identifica si ha comprendido todos los procedimientos con el fin de resolver las dudas que puedan surgir.
Aunque la compañía cuenta con un buen proceso de inducción general que enmarca los procedimientos internos y las normas generales de la organización, la inducción específica pierde prioridad.	Se han presentado casos donde la capacitación no se hace desde el primer momento, es aquí donde la compañía permite que los nuevos miembros desarrollen sus funciones sin contar con una capacitación y un entrenamiento adecuados para la ejecución de tareas.
Renuncia de funcionarios las primeras semanas de empleo por diferentes motivos, entre los cuales se encuentran el sentimiento de algunos miembros de que la compañía no cumplió con sus expectativas o miedo al fracaso por la falta de orientación.	Algunos miembros se dan a la tarea de buscar el apoyo de diferentes compañeros que puedan darles una breve orientación para el desarrollo de sus actividades, generando agotamiento y falta de motivación.
Se ha podido encontrar falta de motivación en parte del personal por la falta de acompañamiento de los líderes de los procesos durante el proceso de inducción.	El sector constructor está atravesando por un momento difícil en el país, esto ha ocasionado que se estén presentando renuncias por diferentes motivos en la compañía, entre estos la falta de acompañamiento para el desempeño del cargo, lo que ocasiona una carga de costos de rotación por los gastos de promoción de vacantes, por los procesos administrativos, los exámenes médicos, las pruebas psicométricas, entre otros.
Programación de inducciones de larga duración en un solo día que genera que el funcionario no cuente con el tiempo adecuado para procesar toda la información recibida, haciendo de este un proceso agotador para el nuevo miembro.	

*Fuente. Autoría propia*

## **Resultado de plan táctico de inducción, capacitación y entrenamiento de la compañía**

### **Skema Promotora SA**

En el siguiente trabajo se abordaron los temas más importantes sobre la inducción, capacitación y entrenamiento contando con un plan táctico definido para la eficiencia y mejora en los procesos de la empresa.

Nombre de la empresa: Skema Promotora

Área intervenida: Talento Humano

Procesos: Inducción, Entrenamiento y Capacitación

### **Antecedentes Estratégicos**

¿Cuál es la estrategia del negocio?:

Skema Promotora S.A. es una compañía del sector constructor, ubicada en la ciudad de Cali, está conformada por una Dirección Estratégica que comprende 5 fases: Identificación de proyectos, Estructuración de proyectos, Diseño y Comercialización, Ejecución, y Cierre.

Sus objetivos de negocio son los proyectos comerciales, los proyectos de vivienda y los proyectos institucionales, teniendo su fuerte actualmente en los proyectos de vivienda VIS.

¿En qué se enfoca actualmente la empresa?

Actualmente se enfoca en 3 proyectos de vivienda VIS construidos y comercializados por la Constructora y ubicados en Ciudad del Sur, vía Cali-Puerto Tejada a 4 km del puente el Hormiguero.

¿Cuáles son los determinantes misionales y el enfoque de la visión del negocio?

Identificar las necesidades de las personas que habitan sus proyectos inmobiliarios con el objetivo de desarrollar una visión de proyectos sostenibles para que sus habitantes vivan plenamente.

Skema Promotora tiene como visión ser líderes en Colombia entregando proyectos inmobiliarios que generen bienestar y desarrollo a las comunidades, por medio de la conciencia, la sostenibilidad y la rentabilidad, entendiendo las motivaciones y necesidades de quienes habitan sus proyectos.

### **Condiciones internas de los procesos**

Se refieren a los aspectos internos de una organización que pueden afectar el desarrollo y la eficiencia de un proceso en particular. Estas condiciones pueden variar según el contexto y la naturaleza del proceso en cuestión.

**Recursos disponibles:** Los recursos internos, como el personal, el presupuesto, las instalaciones, los equipos y las tecnologías, son elementos clave que pueden afectar la ejecución y el éxito de un proceso. La disponibilidad adecuada de recursos puede garantizar que el proceso se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva.

**Estructura organizativa:** La estructura y la jerarquía organizativa pueden influir en cómo se diseñan, se implementan y se gestionan los procesos. Una estructura organizativa clara y definida, con roles y responsabilidades bien establecidos, puede facilitar la coordinación y la colaboración necesarias para el proceso.

**Cultura organizacional:** La cultura de una organización, incluyendo sus valores, normas, actitudes y creencias compartidas, puede afectar el proceso en términos de motivación, compromiso y enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos. Una cultura que valore la calidad, la innovación y el aprendizaje continuo puede impulsar la mejora y el éxito del proceso.

**Capacidades y habilidades del personal:** Las habilidades, conocimientos y experiencia del personal involucrado en el proceso son factores críticos para su desarrollo y ejecución. Un personal bien capacitado y competente puede garantizar la correcta implementación de las tareas y actividades requeridas.

**Comunicación y colaboración:** La calidad de la comunicación interna y la colaboración entre los diferentes equipos y departamentos dentro de la organización pueden influir en la fluidez y eficiencia del proceso. Una comunicación clara, abierta y efectiva, así como la colaboración internacional, pueden facilitar el intercambio de información, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

**Políticas y procedimientos internos:** Las políticas y procedimientos internos establecidos por la organización pueden tener un impacto significativo en el proceso. Estas directrices proporcionan una estructura y pautas claras sobre cómo se deben llevar a cabo las actividades, garantizando la coherencia, la seguridad y el cumplimiento de las regulaciones y estándares internos y externos.

A continuación, se presentará el análisis de necesidades en los procesos estudiados.

## Tabla 2

### *Análisis de Necesidades*

<b>Análisis de necesidades</b>	
<b>Requerimiento Necesidades</b>	<p>La compañía ha presentado falencias por la falta de desarrollo en los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento ha atravesado diversas dificultades en el desarrollo de actividades operacionales por falta de organización y estructuración en las diferentes áreas de la empresa.</p> <p>y En el año 2023 se han presentado dificultades en la ejecución de procedimientos por la desinformación y falta de explicación detallada de los mismos, presentándose dificultades, dudas, y procesos mal elaborados.</p> <p>En el momento la empresa buscar identificar falencias en cada proceso para implementar acciones que conlleven al desarrollo eficaz de la</p>

compañía brindando un enfoque estratégico del programa de inducción, capacitación y entrenamiento, diseñando e implementando actividades de manera planificada y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

#### Objetivo de la inducción

Facilitar una transición exitosa y efectiva del nuevo empleado a la organización, ayudándolo a adaptarse rápidamente, sentirse cómodo y convertirse en un miembro productivo del equipo.

#### Objetivo de la capacitación

Mejorar el desempeño de los empleados, brindándoles los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para desempeñar eficazmente sus roles y responsabilidades en la organización

#### Objetivo de entrenamiento

Desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias específicas de los empleados para que puedan desempeñarse de manera óptima en sus roles y responsabilidades.

### Objetivos

---

*Fuente. Autoría propia*

Se procede a presentar el plan táctico por cada uno de los procesos abordados, donde se identificarán las acciones estratégicas a llevar a cabo con el fin de aportar a la mejora continua del área de Talento Humano

**Tabla 3***Plan Táctico proceso de Inducción*

<b>INDUCCION</b>	
<b>Descripción Técnica</b>	El programa tiene como fin facilitar una transición suave y exitosa del nuevo empleado al entorno laboral, ayudándolo a adaptarse rápidamente, sentirse cómodo y productivo en su nuevo rol. Además, la inducción busca establecer una base sólida de conocimiento y comprensión de la organización, sus valores y expectativas, para que el empleado pueda integrarse adecuadamente en el equipo y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.
<b>Cualificación del empleado</b>	Habilidades, conocimientos, experiencia competencias que posee el empleado para realizar la eficiencia en el trabajo desempeñando labores de organización teniendo una cualificación el empleado puede variar según el puesto o la industria que se encuentre.
<b>Resultados Deseados</b>	<p><b>Integración exitosa:</b> La inducción efectiva facilita una integración exitosa del nuevo empleado en la organización. El empleado se sentirá bienvenido, cómodo y valorado desde el principio, lo que ayuda a establecer una relación positiva y duradera con la empresa.</p> <p><b>Comprensión de la cultura y los valores de la organización:</b> A través de una inducción adecuada, el nuevo empleado comprenderá la cultura, los valores y las normas de la organización. Esto permite al empleado alinearse con la visión y los objetivos de la empresa, y adaptar su comportamiento y decisiones de acuerdo con la cultura organizacional.</p> <p><b>Conocimiento de políticas y procedimientos:</b> La inducción garantiza que el nuevo empleado tenga un conocimiento claro de las políticas y procedimientos de la organización. Esto incluye aspectos como las políticas de recursos humanos, normas de conducta, horarios de trabajo, beneficios y procedimientos de seguridad. El empleado estará bien informado y cumplirá con las normas y regulaciones internas.</p> <p><b>Familiaridad con el puesto y las responsabilidades:</b> Una buena inducción asegura que el nuevo empleado comprenda claramente su puesto de trabajo, las responsabilidades asociadas y las expectativas de desempeño. Esto proporciona una base sólida para que el empleado pueda realizar su trabajo de manera efectiva y contribuir al éxito general de la organización.</p> <p><b>Reducción de la curva de aprendizaje:</b> La inducción adecuada ayuda a reducir la curva de aprendizaje del nuevo empleado. Al proporcionar información relevante y entrenamiento en el puesto de trabajo, el empleado adquiere rápidamente las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente. Esto resulta en una mayor productividad y una adaptación más rápida al entorno laboral.</p>

Mayor satisfacción y retención de empleados: Una inducción exitosa contribuye a la satisfacción y retención de los empleados. Los nuevos empleados que se sienten apoyados, valorados y bien integrados en la organización tienen más probabilidades de estar comprometidos con su trabajo y de permanecer en la empresa a largo plazo.

### Objetivos

Alta tasa de retención  
 Tiempo de productividad más corto  
 Satisfacción del empleado  
 Trabajo en equipo eficaz  
 Minimización de errores, participación y compromiso.

### Estrategia

Bonificaciones basadas en desempeño: Considera la posibilidad de establecer bonificaciones basadas en el desempeño durante el período de inducción. Establece metas claras y alcanzables para los nuevos empleados y ofrece incentivos económicos adicionales cuando logren o superen dichas metas. Esto puede ayudar a motivar a los empleados a esforzarse más durante su inducción.

Mecanismos Tácticos	Acciones	Indicadores	Recursos	Tiempo	Responsables
<p><b>Orientación personalizada: Proporciona una orientación personalizada a cada nuevo empleado, adaptando la información y las actividades según sus necesidades y roles específicos en la organización. Esto implica brindar una introducción detallada a su puesto de trabajo, explicar claramente sus</b></p>	<p>Establece un plan de seguimiento y apoyo continuo para el nuevo empleado. Programa reuniones periódicas para evaluar su progreso, responder preguntas y abordar cualquier desafío o inquietud que puedan surgir. Brinda retroalimentación constructiva y reconoce los logros alcanzados durante el proceso de orientación.</p>	<p>Realiza una encuesta o entrevista con el empleado para medir su nivel de satisfacción con la orientación personalizada recibida. Pregunta sobre la claridad de la información proporcionada, la utilidad de las reuniones individuales y el apoyo recibido durante el proceso de orientación. La satisfacción del empleado es un indicador clave de la</p>	<p>Financiero– Pago adicional</p>	<p>1 semana</p>	<p>Líderes de los procesos-Talento humano</p>

<b>responsabilidades y proporcionar una descripción clara de las expectativas de desempeño.</b>		efectividad de la orientación personalizada, ya que refleja si el empleado se siente valorado y preparado para su puesto de trabajo.			
<b>Sesiones de reunión interactivas: Organiza sesiones de reunión interactivas durante la inducción para que los nuevos empleados puedan aprender de manera práctica y participativa. Utiliza técnicas como estudios de casos, simulaciones, juegos de roles o proyectos prácticos para que los empleados apliquen lo que están aprendiendo en un entorno simulado. Esto les ayudará a comprender mejor los conceptos y a desarrollar habilidades prácticas.</b>	Establecer un sitio adecuado con, herramientas tecnológicas, es decir: El empleado contara con un computador en el momento que se realiza la reunión explicativa de procesos realizando el trabajo más táctico implementando desde el principio lo que realiza la empresa. Teniendo muy en cuenta el área a desempeñar.	Porcentaje de participantes que realizan preguntas: Mide la cantidad de participantes que hacen preguntas durante la sesión de capacitación. Esto indica un alto nivel de interés y compromiso por parte de los asistentes.	Tecnológicos- Equipos necesarios para el desarrollo de actividades básicas en el área laboral	1 semana	Director de Calidad de recursos humanos.
<b>Mentoría y acompañamiento: Asigna a un mentor</b>	Designar compañero capacitado con experiencia para realizar el	Evaluación de procesos establecidos	Internos de procesos	3 semanas	



<p><b>o a un compañero de trabajo experimentado que brinde apoyo y orientación al nuevo empleado durante su proceso de inducción. El mentor puede ayudar al empleado a aclimatarse rápidamente a la cultura de la organización, responder preguntas, ofrecer consejos y compartir experiencias relevantes. La mentoría permite una transferencia de conocimientos más efectiva y proporciona un recurso de apoyo adicional para el nuevo empleado.</b></p>	<p>acompañamiento de explicación muestra de procesos del empleado</p>	<p>explicados por el mentor durante la inducción</p>	<p>Dirección de Talento Humano</p>
--	---	--	------------------------------------

*Fuente. Autoría propia*

**Tabla 4***Plan Táctico proceso de Capacitación*

<b>CAPACITACION</b>	
<b>Descripción Técnica</b>	Proceso sistemático diseñado para mejorar los conocimientos, habilidades y competencias de las personas en un área específica. Consiste en proporcionar instrucción y entrenamiento estructurado con el objetivo de mejorar el desempeño y la productividad en un rol laboral o en una tarea determinada
<b>Diagnostico organizacional</b>	Comprende los objetivos estratégicos y las metas de la organización para determinar cómo la capacitación puede contribuir a su logro. Esto ayudará a establecer una base sólida para el diseño de programas de capacitación efectivos.
<b>Resultados Deseados</b>	<p>Mejora del desempeño: Uno de los resultados más importantes de la capacitación es la mejora del desempeño de los empleados. Se espera que la capacitación proporcione a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera más efectiva y eficiente. Esto se reflejará en un mayor rendimiento individual y en la contribución general al éxito de la organización.</p> <p>Aumento de la productividad: La capacitación efectiva puede aumentar la productividad de los empleados. Al adquirir nuevas habilidades y conocimientos, los empleados pueden realizar sus tareas de manera más rápida y eficiente, lo que se traduce en una mayor producción o entrega de resultados en un período de tiempo determinado.</p> <p>Mejoramiento de la calidad del trabajo: La capacitación adecuada puede ayudar a mejorar la calidad del trabajo realizado por los empleados. Al adquirir nuevas habilidades y conocimientos, los empleados pueden realizar su trabajo con mayor precisión, minimizando errores y mejorando la calidad de los productos o servicios entregados.</p> <p>Desarrollo de habilidades y competencias: La capacitación es una oportunidad para el desarrollo de habilidades y competencias clave en los empleados. Esto incluye habilidades técnicas específicas relacionadas con su trabajo, así como habilidades blandas como la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de problemas. El resultado deseado es que los empleados adquieran nuevas habilidades y mejoren su conjunto de competencias.</p> <p>Mejora de la satisfacción y el compromiso de los empleados: La capacitación efectiva puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Cuando los empleados sienten que la organización invierte en su desarrollo y crecimiento profesional, tienden a estar más satisfechos con su trabajo y más comprometidos con los objetivos de la organización.</p>

	Retención de talento: La capacitación también puede contribuir a la retención de talento. Cuando los empleados sienten que tienen oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, es más probable que decidan quedarse a largo plazo, lo que reduce la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y el entrenamiento de nuevos empleados.				
<b>Objetivos</b>	Compromiso de empleados Comprensión de los conceptos Mejora en el desempeño Efectividad y resultados en actividades				
<b>Estrategia</b>	Mayor productividad en el desarrollo de áreas, mejora, rapidez en los procesos determinación y resolución ante posible circunstancias claridad en procesos para los trabajadores.				
<b>Mecanismos Tácticos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
<b>Estudios de caso: Utiliza estudios de caso para presentar a los empleados situaciones y desafíos reales que pueden encontrar en su trabajo. Esto les permitirá desarrollar habilidades de resolución de problemas, toma de decisiones y pensamiento crítico en un entorno simulado antes de enfrentarse a situaciones reales.</b>	Establecer casos relevantes donde se identifiquen situaciones complejas del área donde se ubicará el nuevo empleado proporcionando el conocimiento y el entrenamiento ante posibles problemas que se enfrentan en su área.	Evaluación de propuestas de decisiones y actitudes ante situaciones complejas que se presentan en el área	Cursos: Desarrolla la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes.	Se pueden realizar a la 3 semana teniendo un conocimiento básico	Líderes de los procesos
<b>Recopilar datos: Realiza una revisión</b>					

<p><b>exhaustiva de los datos y la información disponibles. Esto puede incluir análisis de desempeño, encuestas de satisfacción de empleados, retroalimentación de los supervisores, resultados de evaluaciones de desempeño y cualquier otro indicador relevante. También puedes llevar a cabo entrevistas o grupos de enfoque con empleados clave para obtener información adicional.</b></p>	<p>Observar la conducta de los trabajadores y compararla con las competencias que requieren su puesto.</p>	<p>Análisis de desarrollo en desempeño comunicación trabajo en equipo.</p>	<p>Talleres: en eventos de capacitación que desarrolla temas vinculados a la práctica.</p>	<p>Se pretende tener el análisis a la 2 semana</p>	<p>Director de Calidad de recursos humanos.</p>
<p><b>Identificar brechas de habilidades: Analiza las brechas existentes entre las habilidades y conocimientos actuales de los empleados y las habilidades requeridas para cumplir con los</b></p>	<p>Establecer un plan de satisfacción mediante pruebas psicotécnicas que determinen el nivel y el apoyo continuo para el nuevo empleado.</p>	<p>Evaluación de satisfacción del nuevo empleado</p>	<p>Cuestionarios o encuestas: Diseña un cuestionario o una encuesta para recopilar la opinión del nuevo empleado sobre su experiencia en la organización. Puede incluir</p>	<p>Después de 1 mes</p>	<p>Talento humano</p>

<p><b>objetivos organizacionales. Identifica las competencias clave necesarias en la organización y compara estas competencias con las habilidades actuales de los empleados.</b></p>		<p>preguntas sobre su proceso de incorporación, apoyo recibido, claridad de las expectativas, relación con los compañeros de trabajo, ambiente laboral, oportunidades de desarrollo, entre otros aspectos relevantes.</p>		
<p><b>Implementar y evaluar el plan: Implementa el plan de capacitación y realiza evaluaciones periódicas para medir su efectividad. Utiliza indicadores como el rendimiento del personal, la satisfacción de los empleados y los resultados del negocio para evaluar el impacto de la capacitación en la organización.</b></p>	<p>Efectuar un cuadro de diagnóstico para evaluar el rendimiento y desempeño de las herramientas explicadas al trabajador.</p>	<p>Evaluación de áreas explicadas (practicadas) durante la capacitación</p>	<p>Evaluación mediante procesos prácticos para medir el desempeño en las actividades de la empresa.</p>	<p>En 1 mes Director de talento humano</p>

*Fuente. Autoría propia*

**Tabla 5***Plan Táctico proceso de Entrenamiento*

<b>ENTRENAMIENTO</b>	
<b>Descripción Técnica</b>	<p>Proceso de desarrollo y mejora de las habilidades de un trabajador en un área particular, con el objetivo de mejorar su rendimiento y capacidad en el desempeño de tareas o actividades específicas.</p>
<b>Resultados Deseados</b>	<p>Esta estrategia se centra en proporcionar a los participantes la oportunidad de practicar y aplicar directamente los conceptos y habilidades que están aprendiendo. Se utilizan actividades prácticas, simulaciones, estudios de caso y ejercicios en los que los participantes pueden experimentar situaciones reales y tomar decisiones en un entorno controlado.</p> <p>Adquisición de conocimientos y habilidades: Uno de los principales resultados deseados del entrenamiento es que los participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades relevantes para su trabajo. Esto puede incluir el dominio de conceptos técnicos, el aprendizaje de nuevas herramientas o técnicas, el desarrollo de habilidades interpersonales o el fortalecimiento de habilidades de liderazgo.</p> <p>Aumento de la confianza y motivación: Un resultado deseado del entrenamiento es el aumento de la confianza y la motivación de los participantes. Al adquirir nuevas habilidades y conocimientos, los participantes pueden sentirse más seguros en su capacidad para realizar su trabajo de manera efectiva. Esto puede conducir a una mayor motivación y compromiso con el trabajo y la organización en general.</p> <p>Impacto en los resultados organizacionales: Finalmente, un resultado deseado del entrenamiento es que tenga un impacto positivo en los resultados y metas de la organización. Esto puede incluir mejoras en la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa o cualquier otro indicador clave de rendimiento que sea relevante para la organización.</p> <p>Los resultados deseados pueden variar según la organización y la situación específica, pero en general, el entrenamiento busca mejorar el conocimiento, las habilidades y el desempeño de los participantes para lograr un impacto positivo tanto a nivel individual como organizacional.</p>
<b>Objetivos</b>	<p>Enfoque practico  Aprendizaje colaborativo  Aprendizaje basado en problemas  Enfoque auto dirigido</p>

<b>Estrategia</b>	Enfoque general y planificado que se utiliza para diseñar e implementar un programa de entrenamiento efectivo.				
<b>Mecanismos Tácticos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
<b>Desarrollo de habilidades técnicas</b>	Proporcionar capacitación y talleres para mejorar las habilidades técnicas de los empleados	Número de participantes en los talleres, mejora en las habilidades técnicas evaluadas	Expertos en el tema, materiales de capacitación, instalaciones adecuadas	1 día completo para cada taller	Departamento de Recursos Humanos, expertos en el tema
<b>Establecimiento de metas claras</b>	Definir y comunicar metas claras y medibles para los equipos y empleados individuales	Número de objetivos alcanzados, mejora en el rendimiento evaluado	Plantillas de definición de objetivos, sistemas de seguimiento y evaluación	Inicio de cada trimestre y evaluaciones periódicas	Gerentes de equipo, empleados
<b>Fomento del trabajo en equipo</b>	Organizar actividades y proyectos que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo	Número de proyectos completados con éxito, encuestas de satisfacción del equipo	Espacios de trabajo colaborativo, herramientas de gestión de proyectos	Variado, según la duración de los proyectos	Gerentes de equipo, colaboradores
<b>Desarrollo del liderazgo</b>	Ofrecer programas de desarrollo de liderazgo y mentoría para los empleados en posiciones de liderazgo	Participación en programas de desarrollo, evaluaciones de desempeño mejoradas	Facilitadores de liderazgo, mentores, materiales de desarrollo	Programas continuos a lo largo del año	Departamento de Recursos Humanos, líderes de la empresa

*Fuente. Autoría propia*

Desarrollar planes tácticos para los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación en la empresa Skema Promotora es de vital importancia por varias razones clave.

En primer lugar, estos planes tácticos garantizan una integración eficiente de los nuevos empleados en la organización. La inducción adecuada les permite comprender la cultura empresarial, los valores, las políticas y los procedimientos, lo que contribuye a su rápida adaptación y les ayuda a sentirse parte de la empresa desde el principio. Esto a su vez promueve la satisfacción laboral y la retención de talento, ya que los empleados se sienten valorados y comprenden cómo su rol contribuye al éxito de la organización.

En segundo lugar, el entrenamiento y la capacitación continua mejoran las habilidades y competencias de los empleados existentes. Mediante la identificación de brechas en conocimientos y habilidades, y el diseño de programas de capacitación pertinentes, la empresa puede garantizar que su fuerza laboral esté actualizada y preparada para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Esto aumenta la eficiencia operativa, impulsa la calidad del trabajo y promueve la innovación dentro de la organización.

Además, los planes tácticos en estos procesos permiten abordar necesidades específicas de desarrollo profesional. Al identificar áreas de mejora individual y ofrecer oportunidades de crecimiento, la empresa fomenta el desarrollo personal de los empleados y los motiva a alcanzar su máximo potencial. Esto no solo beneficia a los empleados en su crecimiento profesional, sino que también contribuye al crecimiento y éxito general de la organización.

Otro aspecto crucial es que los planes tácticos en inducción, entrenamiento y capacitación ayudan a minimizar errores y aumentar la eficiencia operativa. Al proporcionar una base sólida de conocimientos y habilidades desde el principio, se reducen los errores y las malas prácticas, lo que a su vez disminuye los costos y aumenta la productividad. Además, el desarrollo continuo



del personal garantiza que estén al tanto de las mejores prácticas y las últimas tendencias en su campo, lo que contribuye a la mejora continua de los procesos y el rendimiento general de la empresa.

En conclusión, el desarrollo de planes tácticos para los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación en Skema Promotora es esencial para garantizar una integración efectiva de los empleados, mejorar las habilidades y competencias de la fuerza laboral, abordar necesidades específicas de desarrollo profesional y optimizar la eficiencia operativa. Al invertir en el crecimiento y desarrollo de su personal, la empresa establece las bases para un futuro exitoso y sostenible.

## Conclusiones

A raíz de este trabajo, se concluye la importancia de reconocer que los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento son indispensables y quizás los más relevantes cuando un individuo está formando parte de una nueva organización, esto le garantiza un adecuado acople a las funciones y actividades que desempeña, pero asimismo al reconocimiento de una estructura estratégica de la misma empresa en términos de una cultura y un clima organizacional un ambiente de trabajo y una observación del enfoque de creación de valor que debe desarrollar como empleado para esa empresa. De esta manera, dichos procesos son significativos de evaluarlos constantemente para examinar algunos elementos u oportunidades de mejora que permitan fortificar sus procedimientos y lograr con ello actividades más estructuradas que optimicen la condición de ingreso de un nuevo empleado.

En el desarrollo del trabajo cuando se incluyó el análisis de los procesos se puede identificar que realmente existen oportunidades de mejora que deben repensarse y abordarse para poder proponer acciones de fortalecimiento, esto relacionado con una adecuada gestión de las actividades que implica cada proceso. El proceso de inducción, debe estar enfocado en la adaptación y del individuo frente a las condiciones estratégicas del negocio en el que se brinda información clara de la empresa su puesto de trabajo y demás condiciones laboral; por su parte, en el proceso de capacitación, es importante atender más a las funciones y actividades que va a desempeñar el empleado, a fin de que pueda reconocer cuál va a ser el trabajo necesario para dar su mejor esfuerzo y responder a las competencias laborales de manera adecuada. Finalmente, en el proceso de entrenamiento, es indispensable materializar el conocimiento del empleado en función de las competencias y actividades que va a desempeñar, esto de la mano de un compañero o jefe que le oriente de forma asertiva cómo debe realizar las tareas, usando las

herramientas equipos y demás elementos necesarios. Para Skema Promotora S.A., es preciso contar con estos procesos bien ejecutados de tal manera que correspondan con las exigencias del mercado desde una visión de capacidad de respuesta e innovación.

So pena de lo anteriormente mencionado, es importante señalar que el recurso más importante que tiene una empresa es el recurso humano, es por eso que desde el momento cero que es el reclutamiento del personal para posicionarse en una vacante, las empresas en aras de elegir el mejor candidato usan diferentes métodos para poder ejecutar esta tarea, sin embargo, ahí no acaba todo, pues aquel personal nuevo debe de recibir una inducción, una capacitación y un entrenamiento, el cual debe de ir alineado al objetivo y la misión de la empresa.

Es menester señalar que una vez capacitado y entrenado al nuevo colaborador este debe ser evaluado para ver que tanto se ve reflejado el desarrollo y comprensión del contenido que se le está brindando, aun así, las empresas establecen periodos de pruebas con el fin de analizar si el colaborador si se adaptó a su puesto de trabajo y que mejoras se deben de realizar.

Por otro lado, también se debe tener en cuenta, que no solo el personal nuevo recibe una capacitación, también el personal antiguo debe tener una continua capacitación esto con el fin de tener un mejoramiento continuo durante su etapa laboral.

### **Recomendaciones**

Garantizar el cumplimiento de los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación, designando un recurso humano que este encargado del proceso, ejerciendo seguimiento y un mayor control.

Implementación de un orden estratégico para dar la bienvenida al colaborador, iniciando con la inducción corporativa en un tiempo definido (2 días) y otro tiempo definido para la capacitación y entrenamiento del cargo a ejecutar (1 semana).

Implementar una planilla de entrenamiento, para que cada proceso específico asociado al cargo suministre la información necesaria para el cumplimiento de sus tareas cotidianas; siendo este el soporte de capacitación.

### Referencias Bibliográficas

- Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L., & Amores, J. (2020, August 2). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo S.A del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Aneiza, F. (2017). *Propuesta de estrategias motivacionales dirigidas al personal del área de almacén de la Empresa PRECA S.A. Nirgua Estado Yaracuy* [Trabajo de Grado]. Instituto Universitario de Tecnología Antonio José de Sucre.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991, July 6). *Constitución Política 1 de 1991 Asamblea Nacional Constituyente*.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Cabezas, L., & Rodríguez, L. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal*. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2011). *Guía Técnica y de buenas prácticas en Reclutamiento y Selección de personal (R&S)* (Profesores de la Universidad Complutense de Madrid, Ed.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/55505>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (S. A. de C. V. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, Ed.; Tercera).  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chivico, Y., & Guapache, G. (2014). *Modelo de Gestión del Talento Humano para una empresa comercializadora de materiales eléctricos ubicada en el Tigre, Estado Azoátegui* [Trabajo de Grado]. Universidad de Oriente.

Congreso de la República. (1951, June 7). *Código sustantivo del Trabajo*.

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Ley 2191 de 2022- Ley de desconexión laboral, (2022).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586#:~:text=Garant%C3%ADa%20del%20derecho%20a%20la,al%20sector%20privado%20o%20p%C3%ABlico>

Cubillos, C., Montealegre, J., & Delgado, A. (2020). *Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia)* (Pensamiento y gestión, Ed.).

El Congreso de Colombia. (2012, July 11). *Ley 1562 de 2012 Modificación al Sistema de*

*Riesgos Laborales*. [https://5788b01ea8.cbaul-](https://5788b01ea8.cbaul-cdnwnd.com/305bde44bd796270f825f406668aec31/200000040-2665c275c9/ley_1562_de_2012_Sistema_de_Riesgos_Laborales.pdf)

[cdnwnd.com/305bde44bd796270f825f406668aec31/200000040-](https://5788b01ea8.cbaul-cdnwnd.com/305bde44bd796270f825f406668aec31/200000040-2665c275c9/ley_1562_de_2012_Sistema_de_Riesgos_Laborales.pdf)

[2665c275c9/ley\\_1562\\_de\\_2012\\_Sistema\\_de\\_Riesgos\\_Laborales.pdf](https://5788b01ea8.cbaul-cdnwnd.com/305bde44bd796270f825f406668aec31/200000040-2665c275c9/ley_1562_de_2012_Sistema_de_Riesgos_Laborales.pdf)

EMIS. (2023, May 7). *Skema Promotora S.A*. [https://www.emis.com/php/company-](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Skema_Promotora_SA_es_3185656.html#:~:text=La%20empresa%20fue%20fundada%20en,103%2C74%25%20en%202021)

[profile/CO/Skema\\_Promotora\\_SA\\_es\\_3185656.html#:~:text=La%20empresa%20fue%20fundada%20en,103%2C74%25%20en%202021](https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Skema_Promotora_SA_es_3185656.html#:~:text=La%20empresa%20fue%20fundada%20en,103%2C74%25%20en%202021).

Escobar, O., Manrique Faysuly, Londoño, J., & Álzate, L. (2023). *Plan institucional de*

*capacitación –PIC 2023* (pp. 1–20).

Espinosa, A., Galindo, M., Henao, E., Martínez Rubén, & Rojas, S. (2021). *Inducción,*

*reinducción y capacitación de la empresa “Diseños Juan Carlos Sogamoso”* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD].

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43601/rlmartinezm.pdf?cv=1&isAllowed=y&sequence=1>

- Forero, S., & Cruz, S. M. (2021). *Plan de mejoramiento para la inducción general y establecimiento de lineamientos para la inducción específica en Fogafín* [Trabajo de Grado]. Pontificia Universidad Javeriana.
- Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales* (Editorial UOC, Ed.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>
- García, B., & Victoria, G. (2019). *Diseño del proceso análisis y diseños de cargos, inducción, capacitación y entrenamiento para el área Comercial de la empresa ABC S.A. para el año 2019* [Trabajo de Grado]. Universidad del Valle.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, 1–40. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64612782006.pdf>
- González, E., & Gómez, N. (2018, April 26). Gestión del talento humano en las plazas de mercado en Colombia, ¿un proceso exiguo o en construcción? [Http://Www.Scielo.Org.Co/SciELO.Php?Script=sci\\_abstract&pid=S2145-03662018000200148&lng=en&nrm=iso&tlng=es](Http://Www.Scielo.Org.Co/SciELO.Php?Script=sci_abstract&pid=S2145-03662018000200148&lng=en&nrm=iso&tlng=es).
- Gutiérrez, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial* [Tesis, Universidad Rafael Landívar]. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Garcia-Gladys.pdf>
- Gutiérrez, I. (2015, January 26). *La deserción laboral y sus repercusiones*. <https://blog.udlap.mx/blog/2015/01/ladesercionlaboralsusrepercusiones/>
- Hamui-Sutton, A. (2013, June 27). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica. *Departamento de Investigación Educativa, División de Estudios de*

*Posgrado, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México.*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727145>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacionar o explicativa. *Mc Graw Hill*.

<https://carlosruiz2010.files.wordpress.com/2014/05/capitulo-5-alcances-investigacion-cuantitativa1.pdf>

Hernandez, S., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio. *Mc Graw Hill*.

<https://josetavarez.net/Compendio-Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>

Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. 1–36.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3597>

López, M. (2018). *Diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal de una empresa de turismo de Xalapa, Veracruz* [UNIVERSIDAD VERACRUZANA].

<https://cdigital.uv.mx/bitstream/handle/123456789/48397/LopezCorreaMargarita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luna, R. (2018). Gestión del Talento. In Difusora Larousse - Ediciones Pirámide (Ed.), *Difusora Larousse - Ediciones Pirámide* (pp. 449–449). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=449)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=449](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=449)

Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco* [Trabajo de Grado]. Universidad Politécnica Salesiana.



Resolución No. 652 de 2012, 1 (2012).

[https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion\\_00000652\\_de\\_2012.pdf/d52cfd8c-36f3-da89-4359-496ada084f20](https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion_00000652_de_2012.pdf/d52cfd8c-36f3-da89-4359-496ada084f20)

Ministerio de Trabajo. (2015). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Moreno, J. (2022). *¿Qué son los recursos humanos? Concepto, funciones e importancia*.

<https://blog.hubspot.es/service/recursos-humanos>

Moscoso, J. (2016). Los métodos mixtos en la investigación en educación: Hacia un uso reflexivo. *Artigos*, 1–18.

<https://www.scielo.br/j/cp/a/CWZs4ZzGJj95D7fK6VCBFxy/?format=pdf&lang=es>

Naranjo, B. (2019, February 1). *El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios*. <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

Oltra, V. (2013). *Desarrollo del Factor Humano* (Editorial UOC, Ed.). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>

Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Productividad*.

<https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/productivity/lang--es/index.htm>

Peçanha, V. (2020). *Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas*. <https://rockcontent.com/es/blog/gestion-por-competencias/>

Pico, L. (2016). *La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual*. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/122>

Portafolio. (2023). *Empleos en sector construcción, en riesgo por falta de dinamismo*.

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/tasa-de-empleo-se-veria-afectada-por-el-bajo-dinamismo-en-el-sector-de-la-construccion-583618>

Decreto 614 de 1984 Organización y Administración de Salud Ocupacional, (1984).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1357>

Decreto ley 1567 de 1998, (1998).

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

Quiroga, A., Galvis, D. C., Garzón, G. K., Hernández, L., & Ariza, W. L. (2021). *Diseño y construcción del programa de inducción y entrenamiento para el personal administrativo de la Alcaldía Municipal de Cimitarra, en el año 2021* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia].

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43586/dcgalvisd.pdf?sequence=1>

Rock Content. (2017). *Competencias laborales: ¿Cuáles no le pueden faltar al profesional del siglo XXI?* <https://rockcontent.com/es/blog/competencias-laborales/>

Sánchez, D., Figueroa, M., Domínguez, H., & Arango, R. (2012). *Gestión de procesos y procedimientos de inducción, reinducción, capacitación y entrenamiento en la IPS Hospital San Roque del municipio de Guacarí (Valle del Cauca)* [Trabajo de Grado]. Universidad Católica de Manizales.

Silva, C., Dugarte, J., & Rueda, Y. (2021). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las MiPymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 13–32.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>

Simancas, R., Silvera, A., Garcés, L., & Gaspar, H. (2018, March 3). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla.

*[https://www.Redalyc.Org/Articulo.Oa?id=29056115008](https://www.redalyc.org/articulo.Oa?id=29056115008)*, 1–13.

Skema Promotora S.A. (2023). *Skema Promotora S.A.* <https://skema.co/>

Torres, D., Espejo, K., & Pérez, A. (2019). *Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS (centros médicos) de Villavicencio, Meta – Colombia.*

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7008904.pdf>

Turcios, B., & Avendaño, F. (2016). *Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A.* [Trabajo de Grado].

Universidad del Norte.

Velázquez, A. (s.). *Desempeño laboral: Qué es, cómo medirlo y mejorarlo.* QuestionPro.

Retrieved June 7, 2023, from [https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-](https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/#:~:text=Conclusi%C3%B3n-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%3F,la%20eficiencia%20de%20su%20trabajo.)

[laboral/#:~:text=Conclusi%C3%B3n-](https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/#:~:text=Conclusi%C3%B3n-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%3F,la%20eficiencia%20de%20su%20trabajo.)

[,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%3F,la%20eficiencia%20de%20su%20trabajo.](https://www.questionpro.com/blog/es/desempeno-laboral/#:~:text=Conclusi%C3%B3n-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20desempe%C3%B1o%20laboral%3F,la%20eficiencia%20de%20su%20trabajo.)

Vera, A., & Blanco, A. (2019, June 15). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia.

*[Http://www.Scielo.Org.Co/Scielo.Php?Script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512019000400025&lang=es.](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512019000400025&lang=es)*