



**Diseño del sistema de inducción, capacitación y formación para los colaboradores de la empresa Nutriser Colombia S.A.S.**

María Fernanda Villegas Monsalve

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Tutor

Jorge Alejandro Sierra Tamayo, Magíster (MSc) en Administración

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia

2023

---

<b>Cita</b>	(Villegas Monsalve, 2023)
<b>Referencia</b>	Villegas Monsalve M. F. (2023). <i>Diseño del sistema de inducción, capacitación y formación para los colaboradores de la empresa Nutriser Colombia S.A.S.</i> [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Biblioteca Seccional Oriente (El Carmen de Viboral)

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

---

## Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS .....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT .....	8
INTRODUCCION .....	8
1 TÍTULO DE LA PRÁCTICA .....	11
2 TEMA DE LA PRÁCTICA .....	11
3 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	11
4 ANTECEDENTES .....	21
5 PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA .....	23
6 OBJETIVOS .....	26
7 JUSTIFICACION .....	27
8 DELIMITACION O ALCANCE.....	28
9 MARCO REFERENCIAL.....	29
10 DISEÑO METODOLOGICO .....	35
11 ADMINISTRACION DEL PROYECTO .....	36
12 RESULTADOS .....	38
13 CONCLUSIONES Y LOGROS.....	53
14 RECOMENDACIONES .....	54
15 REFERENCIAS .....	55
16 ANEXOS.....	56

---

**Lista de tablas**

Tabla 1 Marco normativo para Nutriser Colombia S.A.S..... 31

---

### Lista de figuras

Ilustración 1. Organigrama Empresarial, Nutriser Colombia S.A.S.....	12
Ilustración 2. Departamentos de la empresa, Nutriser Colombia S.A.S.....	13
Ilustración 3. Diagrama de pez, proceso de inducción, capacitación y formación inadecuado.....	24
Ilustración 4. Cronograma de actividades .....	37
Ilustración 5. Resultado de la encuesta .....	39
Ilustración 6. Resultado de la encuesta .....	40
Ilustración 7. Resultado de la encuesta .....	40
Ilustración 8. Resultado de la encuesta .....	41
Ilustración 9. Capacitaciones.....	44
Ilustración 10. Capacitaciones.....	44
Ilustración 11. Capacitaciones.....	45
Ilustración 12. Capacitaciones.....	45
Ilustración 13. Capacitaciones.....	46
Ilustración 14. Inducción Corporativa.....	47
Ilustración 15. Cursos y capacitaciones.....	48
Ilustración 16. Matriz de Perfiles Competitivos.....	49

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de grado va dedicado primeramente a Dios, quien ha sido mi guía y mi fortaleza en todo este proceso, pero sobre todo el mejor maestro de vida, quien me ha enseñado a amar, agradecer y confiar.

A mi familia quienes han sido mi pilar en cada uno de mis pasos y es a ellos a quienes les debo lo que soy hoy porque sin importar que pase estoy segura que siempre estarán a mi lado impulsándome a ser mejor cada día. Este logro también es de ustedes, los amo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la vida y permitirme estar acá cumpliendo un sueño más. A mi familia por su apoyo incondicional y por creer en mi desde el primer momento. A mis amigos por cada enseñanza y momento compartido. A los docentes, a la Universidad de Antioquia y a todas las personas que hicieron parte integral de este proceso.

## RESUMEN

El concepto de Recursos Humanos en las empresas ha sido objeto de cambio a lo largo del tiempo, ahora las personas que allí trabajan ya no son consideradas como “maquinas”, sino como socios activos, fuente de ventaja competitiva o tal vez el alma de una organización; Una vez las empresas crecen y se expanden ven la necesidad de contratar más personal porque son indispensables para su sustentabilidad y dinamismo empresarial, por lo cual se constituye una integración continua entre organización y persona. El área de Recursos Humanos es sensible a los cambios dado a que deberá adaptarse de acuerdo a su diferente contexto organizacional y a las personas que lo conforman, para ello, es importante que se cree la consciencia o que se logre diferenciar entre lo que es administrar personas y administrar con personas, es decir, que se les dé mayor valor y se les tenga en cuenta como seres que aportan a la organización. Con base en ello, este trabajo se basa en diagnosticar la integración que existe entre la empresa Nutriser Colombia S.A.S. y las personas que allí laboran, específicamente en el proceso de inducción y capacitación, esto con el propósito de presentar un plan de mejora que pueda impactar y aportar al cumplimiento de sus estándares operativos.

Palabras Clave: Recursos Humanos, administrar, organización, empleado, inducción, capacitación

---

## **ABSTRACT**

The concept of Human Resources in companies has been subject to change over time, now the people who work there are no longer considered as "machines", but as active partners, source of competitive advantage or perhaps the soul of an organization; Once companies grow and expand, they see the need to hire more staff because they are essential for their sustainability and business dynamism, which is why a continuous integration between organization and person is constituted. The Human Resources area is sensitive to changes since it must adapt according to its different organizational context and the people who make it up, for this, it is important that awareness is created or that it is possible to differentiate between what it is to manage people and manage with people, that is, that they are given greater value and are taken into account as beings that contribute to the organization. Based on this, this work is based on diagnosing the integration that exists between the company Nutriser Colombia S.A.S. and the people who work there, specifically in the induction and training process, this with the purpose of presenting an improvement plan that can impact and contribute to compliance with its operating standards.

Keywords: Human Resources, manage, organization, employee, induction, training

## **INTRODUCCION**

Actualmente, la globalización, las nuevas tendencias, la cultura y demás factores que ha traído consigo el tercer milenio ha permitido que la administración de los recursos humanos se fomente cada vez más en las organizaciones, considerando a las personas no como un simple recurso sino como un talento indispensable que fomenta el aprendizaje, la innovación, la competitividad, el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

Chiavenato (2009) en su libro *Administración de Recursos Humanos* dejaba en manifiesto que las organizaciones no funcionan sin los individuos y estos no viven sin las organizaciones, y es claro porque estos se complementan entre sí, dado a que las empresas son un medio por el cual las personas trabajan y pueden hacer frente a su sustento diario y lograr sus metas y/o propósitos individuales y al mismo tiempo estarían contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuando en una empresa existen empleados a gusto, son empleados comprometidos y a la vez productivos, por ende, es importante que desde las organizaciones se tome la costumbre de invertir en su capital humano ofreciéndoles un nivel de calidad de vida laboral apropiado, esto para que las personas se sientan familiarizados con la empresa y exploten su potencial, lo que al final se traduce como una relación recíproca en la que se invierte y se genera ganancia entre ambas partes.

El área de Recursos Humanos en una empresa tan importante como las demás áreas o tal vez un poco más, porque es el proceso que determina la relación empresa-empleado, es poder administrar los recursos disponibles con ayuda de las personas que allí laboran, sin embargo, cuando la empresa va en pro a la expansión su nivel jerárquico tiene a crecer y esto puede generar conflictos de interés entre los objetivos individuales del empleado y los objetivos organizacionales de la empresa, por lo cual, es importante que desde la organización misma se fomente la permanencia de cada uno de sus colaboradores a lo largo del tiempo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, el propósito de este trabajo fue diagnosticar la primera relación que existe entre empleado – empresa al momento de su ingreso a la compañía Nutriser Colombia S.A.S., haciendo énfasis en el proceso de inducción y capacitación, esta investigación se realiza a través de un trabajo de campo aplicado en el que se realizaron una serie de encuestas y entrevistas a empleados de la empresa, con el propósito

de recopilar información acerca del asunto en mención, además se tienen en cuenta algunas teorías de diferentes autores que fueron fuente de conocimiento en relación al tema del recurso humano y la importancia del concepto dentro y fuera de la empresa.

Una vez se recopilaron los resultados del trabajo de campo, se procedió a analizarlos y a determinar si puede ser aceptado o no dentro de los empleados un nuevo modelo operativo que automatice este proceso y al mismo tiempo el posible impacto que podría generar. Es en ese sentido que el presente trabajo se desarrolla con la intención de presentar a los directivos encargados una propuesta que aporte valor y un cambio en el departamento de Gestión Humana en la empresa Nutriser Colombia S.A.S.

## **1 TÍTULO DE LA PRÁCTICA**

DISEÑO DEL SISTEMA DE INDUCCION, CAPACITACION Y FORMACION PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA NUTRISER COLOMBIA S.A.S.

## **2 TEMA DE LA PRÁCTICA**

Para el diseño del proyecto, inicialmente se abarcará la teoría asociada a la gestión del talento humano dado a que de allí se desprende todo el tema de la relación laboral entre empleado y empleador y si bien el sistema a implementar está a cargo del área, es importante realizar un reconocimiento de los aspectos claves que puedan incidir en el desarrollo de este, para luego poder llevarlos a la práctica. Por otra parte, el área de mercadeo también es fuente de conocimiento para el desarrollo del presente trabajo, dado a que se llevara a cabo una investigación que pretende dar respuesta a la problemática en mención y este claramente nos brindara una serie de herramientas e instrumentos que nos facilitaran el proceso de obtención de información desde diferentes perspectivas.

## **3 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **3.1 Ubicación:**

Nutriser Colombia S.A.S cuenta con domicilio en principal en Itagüí, Antioquia, exactamente en la Calle 34 A No. 44 – 03 barrio San Pio.

### **3.2 Sector de la economía al que pertenece:**

Nutriser Colombia S.A.S está constituida como Sociedad por Acciones Simplificada, dedicada a la elaboración de productos alimenticios, siendo parte del sector secundario o industrial de la economía.



Figura 2 Departamentos de la empresa, Nutriser Colombia S.A.S.

<b>ESTRATÉGICOS</b>	Gerencia
<b>MISIONALES</b>	Administradores y Grupo de Colaboradores
<b>APOYO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Humana</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Financiera</li> <li>• Sistema Integral de Calidad</li> </ul>

Ilustración 2. Departamentos de la empresa, Nutriser Colombia S.A.S.

Nota: Esta figura fue tomada propiamente de la empresa.

### 3.5 Misión:

NUTRISER COLOMBIA S.A.S, es una empresa dedicada a la producción, venta y distribución de productos de panadería y servicios de alimentación en todo el territorio nacional, garantizando la cadena de gestión, operación eficiente y un destacado retorno de las inversiones. En nuestros negocios buscamos, aportar valor agregado a nuestro cliente, desarrollamos nuestras actividades con el mejor talento humano, calidad, innovación y un comportamiento corporativo ejemplar.

### 3.6 Visión:

Nuestra organización para el año 2040 será una organización más humana y feliz, donde los profesionales del área sentirán orgullo y querrán hacer parte de ésta, La ética en nuestro actuar será la esencia de nuestra estrategia. Seremos una empresa global, romperemos barreras, conquistaremos nuevas tierras, adquiriremos nuevas empresas por todo el mundo, tendremos miles de colaboradores orgullosos de hacer parte de esta organización llevando felicidad, bienestar y mejorando la vida de nuestros clientes.

### 3.7 Valores Corporativos:

**Responsabilidad:** Asumimos un sentido del deber a toda prueba, con el conocimiento y experiencia necesaria, comprometidos con nuestros clientes internos y externos.

**Respeto:** Desarrollamos todo nuestro que hacer empresarial en aras del respeto mutuo, ante los clientes internos y externos. Aceptamos la diferencia, la individualidad y promovemos la inclusión.

**Honestidad:** Nuestro grupo humano piensa y actúa de forma coherente con el propósito de la compañía, siempre guiados por el cumplimiento de la norma.

**Osadía:** Asumimos los retos con valentía y los vemos como una oportunidad.

**Confidencialidad:** Nuestro grupo humano es pilar del cuidado y la integridad necesaria para no divulgar información privada fuera de la empresa.

### 3.8 Reseña Histórica:

El 24 de abril de 2006, nace la empresa Tropifruit E.U (Empresa Unipersonal), la cual se dedicaba a la comercialización de materias primas, con el paso del tiempo se empieza a incursionar en otros mercados, y el 17 de septiembre de 2008, se les da un viraje a las actividades realizadas por la empresa siendo propicio el cambio de la razón social, quedando constituida esta, con el nombre de productos alimenticios NATULPAN E.U.

Casi dos años después, exactamente el 1 de septiembre de 2011, la empresa amplía su portafolio de productos, y pasa a llamarse NUTRISER Colombia E.U (Nutrición + Servicios), desde ese momento la empresa además de elaborar productos panificados, incursiona en el campo de prestación de servicios de alimentación. Finalmente, el 25 de Julio de 2014 y en concordancia con los cambios legislativos, la razón social pasa a ser NUTRISER Colombia S.A.S (Sociedad por acciones simplificados).

### 3.9 Principales productos y servicios:

**Sector Panificado:** Fabricación, almacenamiento y distribución de productos panificados, con altos estándares de calidad y la mejor tecnología que garantiza estandarización y calidad del producto.

**Sector Alimentación Industrial:** Este tipo de servicios se presta bajo las modalidades:

**Centralizada:** Con el fin de producir y distribuir directamente en las instalaciones del cliente.

**Descentralizada:** Con el fin de producir alimentos en el centro de producción propio para luego ser transportado directamente a las instalaciones del cliente

Las modalidades se adaptan para la entrega de tres servicios de alimentación diarias (desayuno, almuerzo y cena) y adiciones que se requieran para la atención del cliente.

**Sector Alimentación Hospitalaria:** Nuestros servicios de atención alimentaria a pacientes hospitalizados, se ejecutan desde la estandarización de los procesos y el cuidado personalizado a las dietas entregadas, contribuyendo así con su recuperación del paciente, pues esta depende en gran medida de una sana y variada alimentación que requiera según su condición de salud.

**Programa Alimentación Escolar:** Atención del PAE cumpliendo con los Lineamientos técnicos y administrativos del MEN, con el fin de contribuir con el acceso y la permanencia escolar de los niños, niñas y en edad escolar, que están en la matrícula oficial, adolescentes registrados fomentando estilos de vida saludables y mejorando su capacidad de aprendizaje, a través del suministro de un complemento.

### 3.10 Mercados que atiende:

Considerando los sectores a los que se suministra la alimentación, la empresa Nutriser atiende un mercado significativamente amplio en el que se incluyen los niños, niñas y jóvenes que hagan parte del programa PAE y de igual manera adultos y personas de la tercera edad que pertenecen a los programas del sector hospitalario y cárcel.

### **3.11 Descripción del contexto:**

A continuación, se trae a colación un breve análisis de lo que es el entorno externo de la empresa, teniendo a consideración el factor político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

#### **3.11.1 Político:**

Podría decirse que el entorno político de la empresa es el que tiene mayor trascendencia puesto que de allí se despliega todo el tema de los cambios de gobernantes, las políticas públicas, los planes de desarrollo, la legislación de alimentación industrial, la destinación de los recursos económicos, el tipo de contratación y demás.

Resulta entonces conveniente mencionar las modalidades de contratación según la Ley 80 de 1993 y que además son adoptadas por la empresa, estas son: Licitaciones públicas, Selección abreviada – menor cuantía, Mínima cuantía, Contratación directa y Convenios de asociación. Este proceso de contratación inicia desde la administración distrital de Medellín donde emiten una serie de convocatorias con ciertos requisitos para diferentes programas y las empresas se postulan para presentar sus ofertas en relación a su actividad económica, sin embargo, estas deben estar acordes con el pliego de condiciones.

Visto de esa manera, el entorno político de Nutriser es bastante amplio y en el que claramente pueden influir muchos factores, como lo son también los planes de desarrollo que se establecen a través de las diferentes estrategias de gobierno, allí entra el tema de la eficiencia de la financiación, la ampliación de cobertura, la continuidad, calidad e inocuidad de los programas de alimentación industrial y demás.

Otro punto es que la contratación de servicios de alimentos por parte del estado está compuesta principalmente por tres fuentes: Fuerzas Armadas, PAE y Hospitales Públicos, no obstante, algunos operadores del PAE tienen presencia en los demás tipos de contrataciones, como es el caso de Nutriser y que, por ende, la empresa debe adoptar todos sus procesos y actividades para darle cumplimiento a los requisitos estipulados desde la alcaldía con cada contrato.

### **3.11.2. Económico:**

Sin lugar a duda la capacidad económica organizacional es un tema de suma importancia, pues de allí se desprende la posibilidad con la que cuenta la empresa para lograr su crecimiento y hacer frente a sus obligaciones, resulta significativo darle un buen manejo interno a sus recursos y capacidades para permitir que la empresa siga en pro de su construcción y expansión, considerando que Nutriser tiene miras en lograr una diversificación en sus servicios.

Del mismo modo, los recursos económicos con los que cuenta el Estado es un factor relevante para el presupuesto que se le designa a la empresa para su actividad, en ello, se despliega una serie de ítems importantes; Cabe resaltar que este tipo de programas genera un provecho para la empresa, para los empleados y para las personas que son beneficiadas de los programas.

En el contexto económico de la empresa, esta deberá analizar varios indicadores que pueden incidir en su actividad, un ejemplo de ello es índice de precios al consumidor (IPC), índice de precios de alimentos (IPA), tasa de desempleo (TD), producto interno bruto (PIB), entre otros. Un dato a tener en cuenta es que para el 2021 la categoría de Servicios de Alimentación tuvo una inversión de \$124.047.777.681 COP, que corresponden a 4,86% del total del gasto del distrito de Medellín, con 10 necesidades de compra.

### **3.11.3. Social:**

El contexto social tiene gran influencia en la organización, considerando que su actividad económica se desenvuelve principalmente a partir de un relacionamiento estrecho con el sector público de la región, por ello, este aspecto cuenta con varios ítems que resultan convenientes mencionar para detallar este entorno.

En esta perspectiva, un tema importante son los paros que se pueden generar en estos sectores públicos dado a que estos afectan en gran medida la actividad de la organización, en ese sentido, tomemos como ejemplo también la pandemia COVID-19, donde hubo un cese de actividades para garantizar la salud pública, la empresa sufrió una fuerte afectación por el paro en su actividad productiva y económica.

Por otro lado, la necesidad de nutrición es un asunto de gran importancia en la empresa, por el simple hecho de que su actividad económica está orientada a la producción y suministro de

alimentos para diferentes sectores públicos, por ello, hay que tener en cuenta que cada uno de estos requiere de un plan nutricional diferente dependiendo del sector al que pertenezca.

El comportamiento del gremio resulta siendo un factor también significativo para la empresa, debido a que esta debe tener conocimiento de su entorno para lograr una adecuada toma de decisiones, en ello se incluye, todo el tema de regulaciones, buenas prácticas, innovación, acceso a materias primas, hábitos del consumidor, capital humano, políticas públicas, iniciativas, y demás asuntos que involucrarían a la organización para un cumplimiento razonable de su actividad económica.

#### **3.11.4. Tecnológico:**

Es importante resaltar la capacidad con la que cuenta Nutriser, pues si bien tiene un gran número de empleados, tiene también diferentes perfiles de cargo con diferentes funciones que desempeñar, los cuales en su mayoría requieren del uso de la tecnología, donde allí entraría todo tipo de equipos y maquinarias, información en red, software, entre otros.

Uno de los asuntos que en este momento se roba el mayor protagonismo para Nutriser, es que la empresa está en la tarea de que gran parte de sus operaciones migren a un software especializado en gestión empresarial que permite la integración de todos los procesos, parametrizando cada área con sus funciones y sus requerimientos, logrando que las operaciones sean más eficientes y con información en tiempo real. La empresa adquiere la licencia con este software hace aproximadamente dos años y desde allí han venido trabajando en busca de una adaptabilidad con el programa fomentando procesos óptimos y automatización de estos.

#### **3.11.5. Ambiental:**

Nutriser Colombia S.A.S. en calidad de contratista deberá establecer e implementar en concordancia con el Decreto 1072 de 2015, la Resolución 0312 de 2019 y la circular 20196000014 de 2019 un Sistema de Gestión y Salud en el Trabajo, el cual tiene como finalidad agrupar una serie de conocimientos, procedimientos y actividades en materia de evaluar y controlar los distintos factores ambientales dado a que es importante que se tenga un control sobre posibles enfermedades que pueden afectar la salud y el bienestar de los empleados de la empresa.

Al mismo tiempo la empresa deberá considerar la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social donde se establece las buenas prácticas de manufactura y la

Resolución 002505 de septiembre de 2004 del Ministerio de Transporte, que reglamenta las condiciones para el transporte de alimentos.

En función de la normatividad planteada, la empresa deberá implementar un plan donde se evidencie la buena práctica de limpieza y desinfección, manejo de desechos sólidos que garanticen la adecuada labor de recolección, manejo, almacenamiento, clasificación y disposición final de los mismos y adicional a ello el control de plagas, todo esto para evitar la contaminación de las instalaciones, alimentos, y deterioro del medio ambiente; Del mismo modo, se deberá incluir el abastecimiento o suministro de agua potable para dar cumplimiento a los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos establecidos en la normatividad vigente.

Todo esto deberá ir a disposición de la autoridad sanitaria competente y de conformidad con la reglamentación que se expida desde el Ministerio de Salud y Protección Social.

#### **3.11.6. Legal:**

En materia legal, Nutriser debe cumplir con un número significativo de reglamentaciones en materia organizacional y alimentaria, pues comprendiendo su actividad económica es importante que se tenga presente la legislación colombiana de alimentos, allí se rigen las empresas para que ofrezcan productos con altos estándares de calidad, en ese sentido, se traerá en mención una serie de normatividad con la que debe cumplir la empresa para estar certificada y poder ofrecer sus servicios y dentro de estos están, edificaciones e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, requisitos higiénicos, control de calidad y saneamiento, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de las materias primas y alimentos y demás.

Es importante que se considere el Decreto 1852 del 16 de septiembre de 2015 y la Resolución número 16432 del 02 de octubre de 2015 del Ministerio de Educación Nacional, el cual reglamenta el Programa de Alimentación Escolar (PAE) y serán de obligatorio cumplimiento y aplicación para las entidades territoriales, los operadores y en general los actores del programa. En ese mismo sentido se deberá tener en cuenta EL CONPES 113 DE 2008, en el cual se define la Política Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional, y por último la Resolución 29452 del 29 de diciembre de 2017 la cual reglamenta los lineamientos Técnicos Administrativos, los estándares y las condiciones mínimas del Programa de Alimentación Escolar (PAE).

Es importante resaltar que para el programa PAE, el INVIMA emite una resolución por parte de la Dirección General, la Circular Externa DG 100-0121-16 donde establece la Inspección, vigilancia y control sanitario en comedores del programa de alimentación escolar (PAE), con ello son enfáticos en que las Entidades Territoriales de Salud (ETS) deberán realizar visitas de manera constante a los establecimientos que laboran bajo dicha actividad de suministro de alimentos, para verificar que se esté cumpliendo con toda la normatividad y en caso de que no, imponer medidas sancionatorias

Por último, Nutriser cuenta con ciertas certificaciones en materia de buenas prácticas manufactureras y dentro de ellas está la ISO 9001 2015 – SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, esta norma: *“Promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente.”* Tomado de (*International Organization for Standardization ISO 9001:2015, 2023*)

El hecho de que la empresa cuente con estas certificaciones puede resultar atractivo en relación a su buen sistema de gestión de calidad, esto demostrará públicamente su compromiso no solo con su sistema de calidad sino también y no menos importante, con las personas, ahora bien, en el marco legal de la empresa hay mucha más normatividad, pero para efectos del ejercicio se tendrá en cuenta las mencionadas.

### **3.12 Área que impactará el proyecto:**

Al momento de poner en práctica el programa de inducción, capacitación y formación se estaría generando un fuerte impacto para la organización en general, pero será el área de Gestión Humana la que adoptara un mayor cambio considerando que este proceso está bajo su responsabilidad y que además se está en la consecución de re organizar y mejorar sus actividades internas.

## 4 ANTECEDENTES

El proceso de incorporación y adaptación inicia cuando el nuevo colaborador entra en contacto directo con la organización y comienza a confrontar sus expectativas con la realidad, así como lo plantea García Solarte, M. (2009):

“Este macroproceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no sólo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo. Está compuesto por los procesos de Requisición y Reclutamiento, Selección de Personal, Contratación y Socialización e Inducción”.

Ahora bien, usaremos como referente a Tobón Causil, L.P., (2022). En su trabajo de grado profesional, “Diseño de un modelo de gestión de inducción y re inducción” en el que se plantea como propósito identificar cómo un modelo de inducción y capacitación puede influir en la integración del empleado con la organización; Finalmente como resultado de ello, demuestra como desde la práctica se puede complementar la teoría llevando un impacto a la organización con la implementación de su proyecto, permitiendo la reducción de costos, el aumento del grado de compromiso, el fortalecimiento de la cultura organizacional y demás.

Por otro lado, Espinosa, et al., (2021) en su estudio “Inducción, re inducción y capacitación de la empresa –Diseños Juan Carlos Sogamoso” tuvieron como objetivo diseñar un programa que contrarrestara una problemática que afrontaba la empresa sobre la falta de orientación a funciones, técnicas de trabajo y capacitaciones, esto era a causa de una metodología deficiente de inducción, reinducción y capacitación. Este trabajo utiliza metodología de razonamiento inductivo, observación, entrevista y otros elementos que permitieron identificar las diferentes causas de la problemática expuesta, luego de ello se reconoce la necesidad de la implementación del proyecto. Con este ejercicio se logra impactar significativamente la empresa, logrando un mayor compromiso de los empleados, contar con personal calificado para el desarrollo de actividades y la identificación de oportunidades en relación al contexto.

De modo similar, Marroquín, et al., (2021) en su proyecto de “Diseño del proceso de inducción y entrenamiento, dirigido a la empresa Smartec SAS” concluyen que

“Se debe tomar en cuenta que el talento humano, es un factor importante dentro de una organización para lograr que los objetivos se cumplan, que se debe considerar a través del

procedimiento de inducción y entrenamiento, los empleados se motivan, demostrando un desempeño eficiente en sus labores y responsabilidades asignadas”.

Por otra parte, Arellano Reinoso, V, T. (2014) en su trabajo realizado en la Universidad Central del Ecuador, pretende determinar como el personal de una empresa logra identificarse con los objetivos organizacionales a través de un plan de inducción y capacitación, allí justifica la importancia de esto diciendo:

“El nuevo integrante se debe integrar con la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución.” (Arellano, 2014). Y como resultado a su investigación, denota que los servidores se sienten más integrados en la empresa cuando les brindan la información necesaria, esto lleva a mejorar la productividad, la eficacia y el sentido de pertenencia.

Pero es cierto, como señaló Chiavenato (2009) que la capacitación es un medio que logra desarrollar las competencias para que las personas puedan ser más productivas, creativas e innovadoras y así estar contribuyendo también con los objetivos organizaciones.

Así mismo propone que “la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.” (Chiavenato,2009, p.371)

En ese mismo orden de ideas, Pardo Enciso, C, E. (2007) explico: “El proceso de capacitación, entrenamiento y aprendizaje organización es uno de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra claramente que sólo las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; lo cual indica que no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual; sin embargo, es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional”.

Por último, el Grupo Nutresa, considera que el desarrollo del talento humano seguirá siendo clave para lograr las estrategias trazadas por la organización, por ello implementó 46 programas de formación en capacidades estratégicas como digital, innovación, liderazgo, sostenibilidad, entre otras, logrando impactar a más de 16.000 colaboradores; al mismo tiempo, se materializaron 12.636 conversaciones de desempeño para movilizar la productividad y el logro de los propósitos de las personas, articulados con el propósito superior de Grupo Nutresa; Es evidente entonces como la empresa desarrolla estrategias en pro de generar una conexión entre los empleados y la organización.

---

## 5 PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA

Para las MiPymes colombianas el área de gestión humana es una herramienta y una estrategia que puede otorgar gran valor para una empresa y aunque tiene como responsabilidad varias funciones, el rol más importante es el relacionamiento que debe tener con los empleados, considerando que esto puede tener un impacto directo en la organización ya sea de manera positiva o negativa, pese a eso, es un proceso que no todas las empresas saben direccionar e implementar y que por una mala estructuración de este, se presentan constantes problemáticas en términos del capital humano que sin lugar a duda es aquel que genera mayor valor en la empresa.

En ese sentido, resulta conveniente realizar un diagnóstico en relación a las áreas que componen a Nutriser Colombia S.A.S. y se identifica que esta cuenta con cuatro departamentos de apoyo dentro de los cuales están el de Operaciones, el Financiero, el de Sistema Integral de Calidad y finalmente el de Gestión Humana, siendo este último el área menos madura de la empresa, dado a que esta ha tenido una trayectoria y una construcción mucho más compleja a comparación de las otras que ya tienen mayor estructuración.

Aunque el área de Gestión Humana tiene sus funciones definidas, algunos de los procesos que realiza no tienen una adecuada estructuración que permita ponerlo en marcha, en este caso, vamos a traer a mención el programa de Inducción y Capacitación y las posibles variables que podrían estar afectando el proceso, sin embargo, es importante aclarar que esto no da certeza porque requiere de una investigación más a fondo y para darle explicación a ello se tendrá como apoyo el diagrama de Ishikawa, método estratificado:

Figura 3 Diagrama de pez, proceso de inducción, capacitación y formación inadecuado



Ilustración 3. Diagrama de pez, proceso de inducción, capacitación y formación inadecuado

Nota: Esta figura es construcción propia.

En función de lo planteado, se puede observar las diferentes causas que podrían estar afectando la correcta implementación del proceso de inducción y capacitación, no obstante, los elementos que más peso tiene sobre ello es la poca disponibilidad de tiempo, el poco personal encargado y la falta de programación y estructuración del mismo. Conforme a la circunstancia, es importante mencionar que Nutriser actualmente cuenta con aproximadamente 1300 empleados, lo que dificulta llevar a cabo esta actividad partiendo de que todos están distribuidos en diferentes localidades y con diferentes perfiles de cargo.

Ahora bien, con el proceso que se tiene actualmente es engorroso realizar una inducción y/o capacitación que incluya a todos los empleados de la empresa porque para ello se requeriría de un espacio bastante amplio o de lo contrario tocaría realizarlas de manera más personalizada por grupos pequeños y esto implicaría destinar más tiempo. En ese orden de ideas, el personal que este encargado de la actividad que vale recordar que es limitado, deberá aplazar sus actividades para

brindarle al nuevo colaborador la inducción y capacitación correspondiente, como consecuencia a esto los otros procesos de la empresa se estarán viendo retrasados y afectando finalmente el funcionamiento general de la organización.

En última instancia, desde la posición del empleado entra un asunto de gran valor y es la desmotivación que puede generar no recibir un oportuno proceso inductivo, acarreando un sentimiento de inseguridad, nerviosismo y frustración por la falta de familiaridad con la empresa.

A modo de cierre y como se ha venido mencionando el proceso actual de la empresa de inducción y capacitación presenta ciertas falencias por lo que resulta conveniente apostarle a un cambio a este modelo de gestión logrando impactar el desempeño laboral, el desarrollo integral de los colaboradores y el bienestar de los mismos.

### **5.1 Pregunta investigativa**

¿Cuáles son las características que se deben considerar para el diseño de los procesos de inducción, capacitación y formación en la empresa Nutriser Colombia S.A.S., que logren avalar los estándares necesarios de sus operaciones?

## **6 OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo General:**

Establecer los elementos asociados para los procesos de inducción, capacitación y formación de la empresa Nutriser Colombia S.A.S. con el propósito de aportar en sus modelos operativos y en el cumplimiento normativo del sector.

### **6.2 Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar los procesos de inducción, capacitación y formación del área de Gestión Humana de Nutriser Colombia S.A.S. con la intención de fortalecer el conocimiento respecto a las orientaciones que se dan en este procedimiento.
- Diseñar estrategias para la implementación de procesos de inducción, capacitación y formación de acuerdo a las necesidades organizacionales.
- Definir las rutas de aprendizaje, responsables y métodos de evaluación para la estrategia de inducción, capacitación y formación de la organización.

## 7 JUSTIFICACION

Para el desarrollo del presente proyecto se llevó a cabo un plan de mejora para el programa de inducción y capacitación de los colaboradores de la empresa Nutriser Colombia, considerando que actualmente esta no cuenta con un proceso estandarizado y bien estructurado que permita realizar la respectiva inducción, re inducción (si aplica), entrenamiento, capacitación, formación y demás actividades que son clave en la integración del colaborador hacía con la empresa.

Por ello, en la búsqueda de mecanismos que coadyuvaran al suministro de información para los empleados, se diseña un programa de inducción, capacitación y formación con el objeto de que el personal este más informado acorde a lo que respecta su lugar de trabajo como lo es la actividad a la cual se dedica la empresa, la manera en que está constituida y demás generalidades que son de carácter importante al momento de ingresar a la organización , del mismo modo, es fundamental brindarle al nuevo colaborador información base sobre lo que pueden ser sus funciones, responsabilidades, aspectos claves referente a su labor, y finalmente un plan de formación, que tenga como propósito promover el desarrollo profesional y personal de los empleados.

Por lo tanto, con este programa se buscó un beneficio integral tanto para el empleado, como para la empresa, pues si bien el colaborador podrá aumentar sus conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y demás, la empresa también podrá obtener ganancia de esto en materia de eficiencia y productividad por el hecho de que cuenta con personal idóneo en conocimientos y capacidades.

Dentro de ese orden de ideas, una buena implementación de este programa puede beneficiar también a la empresa en términos de costos dado a que el índice de rotación de personal y de ausentismo puede disminuir, el tiempo de aprendizaje para los nuevos empleados se acorta alcanzando un nivel de desempeño rápido, y en definitiva, un trabajador comprometido es un trabajador productivo; Si apelamos a un ejemplo, cuando ingresa un nuevo colaborador, al instante se requiere de una adecuada inducción y capacitación para el mismo, en caso de que no pueda realizarse por cualquier motivo, inmediatamente el proceso inicia con falencias y a causa de eso el trabajador puede perder su motivación haciendo que no desempeñe bien sus labores por falta de integración y conocimiento o simplemente que abandone su puesto de trabajo por su poca adaptabilidad, lo que implica tener que empezar de nuevo con el proceso de selección de personal.

Pese a que Nutriser no cuenta con un adecuado programa de inducción, capacitación y formación reconoce la importancia del mismo, sin embargo, es posible evidenciar que no se ha logrado desarrollar un proceso eficaz en relación a este, por lo cual la finalidad de este proyecto fue construir un cambio progresivo que haga la diferencia a nivel organizacional partiendo desde el individualismo.

A fin de que el área aun cuenta con procesos débiles, esta propuesta estuvo orientada a ofrecer un instrumento diferente para garantizar la aplicación de dicho proceso que resulta tan necesario y tan significativo para la organización y los organismos que la componen, ahora bien, una de las pretensiones con la implementación futura de ese programa es la interdisciplinariedad que se le pueda dar, considerando que una buena integración, contribución, aceptación, sentido de pertenencia y demás, permitirán un gran avance para la empresa en pro de estructurar el área de gestión humana.

Por último, el desarrollo de este proyecto permitió un grado de enorgullecimiento por haber podido aplicar los conocimientos adquiridos durante el pregrado de Administración de Empresas en la Universidad de Antioquia, logrando con ello no solo una satisfacción personal, sino también un impacto significativo para la empresa Nutriser Colombia S.A.S. Así también, se creó un sentimiento de júbilo poder aportar desde el direccionamiento administrativo a que los empleados de la empresa se sientan más a gusto y más acompañados en su desarrollo profesional y personal.

## **8 DELIMITACION O ALCANCE**

### **8.1 Temporal**

El proyecto se efectuó en un periodo de seis meses, comprendidos entre el 10 de enero del 2023 y 9 de junio del mismo año.

### **8.2 Espacial**

El proyecto tuvo lugar en las instalaciones de Nutriser Colombia S.A.S, específicamente en su domicilio principal de la sede San Pio; No obstante, para lograr un diagnóstico y una perspectiva más amplia, se realizaron visitas a las otras sedes ubicadas en la ciudad de Medellín y alrededores.

## 9 MARCO REFERENCIAL

### 9.1 Marco Teórico

Tanto los individuos como las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, lograr objetivos organizacionales. No obstante, los individuos, una vez reclutados y seleccionados, tienen objetivos personales por cuya consecución luchan, y muchas veces se sirven de la organización para conseguirlos. (Chiavenato, 2011, p. 66)

En ese mismo texto se infiere que, los programas de socialización o inducción son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etcétera. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa. Su finalidad es que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores y actitudes, normas y patrones de comportamiento deseado. (Chiavenato, 2011, p.167)

Dentro de ese orden de ideas, tal y como lo afirma Dolan, et al., (2007) “La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con que se cuenta para transformar un organismo social. La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, el perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.” (p.419)

Así mismo, refiere que, la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización. (Dolan, 2007, p.167.)

Pero es cierto como lo plantea Robbins & Judge (2009), que no importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ésta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes. Por tanto, la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura. Este proceso de adaptación se llama socialización.

Al mismo tiempo, “La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las que trabajarán. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.” (Gómez Mejía, Balkin & Cardy, 2008, p.190)

Finalmente, como infiere Chiavenato (2009) es que uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables.

## 9.2 Marco Normativo

En lo que concierne en materia legal para el desarrollo del proyecto se tuvo en cuenta la siguiente normatividad bajo el marco laboral y lo relacionado al tema de investigación, a razón de ello se presentará la siguiente tabla para representar el marco normativo de la empresa:

*Tabla 1 Marco normativo para Nutriser Colombia S.A.S.*

<b>Ley</b>	<b>Especificaciones</b>
Código Sustantivo del Trabajo	Involucra los principios constitucionales del derecho del trabajo y regula las relaciones entre empleador y empleado
Art. 53 de la Constitución Política de Colombia 1991	Establece los principios mínimos fundamentales para trabajadores, en ello la capacitación.
Ley 734 de 2002, Art. 33, Núm. 3	Derecho para servidores públicos: Recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones
Ley 734 de 2002, Art. 34, Núm. 40	Deber para servidores públicos: Capacitarse y actualizarse en el área donde desempeña su función.

---

Decreto Nacional 1567 de 1998	Por el cual se crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.
ISO 9001 de 2015	Certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad
Ley 80 de 1993	Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública
Decreto 1852 del 16 de septiembre de 2015 y la Resolución número 16432 del 02 de octubre de 2015 del Ministerio de Educación Nacional	Reglamenta el Programa de Alimentación Escolar (PAE)
NTS-USNA 007	Establece los requisitos sanitarios que se deben cumplir en los establecimientos de la industria gastronómica
Resolución 2674 de 2013	Requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas

---

*Tabla 1 Marco normativo para Nutriser Colombia S.A.S.*

*Nota:* Esta tabla es construcción propia.

### 9.3 Marco Conceptual

**Actividad económica:** Conjunto de acciones que contribuyen a generar la oferta de bienes y servicios, sean o no de carácter legal, y que se dan en un marco de transacciones que suponen consentimiento entre las partes. Incluye las actividades del sector primario para el autoconsumo, excepto la recolección de leña. Excluye actos redistributivos, monetarios o en especie, que no suponen una contribución a la oferta de bienes y servicios. Esto significa que se sitúan fuera de un marco de transacciones y las personas que se benefician de ello no realizan una actividad económica, aunque puedan hacerse de un ingreso, tal y como quienes se dedican al robo, al fraude o a la mendicidad abierta o disfrazada

**Aprendizaje organizacional:** Proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes soportada en la observación sistemática, la reflexión abierta y compartida, la construcción conjunta de perspectivas y la experimentación coordinada.

**Auditoria:** Según la ISO (Organización Internacional de Normalización) es un proceso sistemático independiente y documentado que permite obtener evidencia de auditoría y realizar una evaluación objetiva para determinar en qué medida son alcanzados los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos a revisar).

**Capacitación:** Proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de la organización, adquirirá conocimientos teóricos sobre algún tema.

**Complemento alimentario:** Es la ración de alimentos que se va a suministrar a los escolares beneficiarios del PAE, que cubre un porcentaje del valor calórico total de las recomendaciones diarias de energía y nutrientes por grupo de edad y tipo de complemento; como su nombre lo indica complementa la alimentación que los beneficiarios reciben en su hogar.

**Contrato público:** Un contrato público es un documento que recoge un acuerdo entre dos partes, y en el que figuran, los detalles y las condiciones de una determinada operación. Dado que es un contrato público, una de las partes interesadas debe ser la Administración Pública.

**Eficacia de la capacitación y/o formación:** Es la capacidad de alcanzar el efecto o resultado que se espera o desea, luego de haberse realizado una capacitación.

**Entrenamiento:** Es la exposición a la enseñanza práctica de algún tipo de oficio o tarea para el desarrollo de las actividades y roles que se desempeñaran en el cargo dentro de la organización.

**Formación del personal:** La formación de personal tiene como objetivo la mejora o la adquisición de habilidades o conocimientos que el profesional precisa para ser más eficiente en su puesto de trabajo o para optar a otros de más categoría. Es decir, potencia el aprendizaje y el desarrollo

**Gestión humana:** La gestión humana representa tareas de capacitación, administración, evaluación, gestión y análisis de diversas situaciones para poder medir la eficiencia de los grupos de trabajo, así como reconocer áreas que pueden mejorarse y prevenir escenarios adversos para la organización.

**Inducción:** Es el proceso en el que la organización comienza la adaptación del nuevo colaborador a las condiciones laborales, entregando toda la información necesaria de manejo general de la compañía y específica del cargo.

**Industria alimentaria:** La industria alimentaria consiste en la elaboración de alimentos para el consumo humano y animal a través de los diferentes procesos de industrialización que conlleva fabricar un producto en condiciones para su venta y consumo final. Los procesos que incluye esta industria son: recepción de alimentos, almacenamiento, procesamiento, conservación y servicio.

**Integración del empleado:** La integración de personal es un proceso que permite a las organizaciones incorporar a los empleados al medio de trabajo. Tiene su fundamento en la asignación y conservación de talento necesario en una estructura organizacional. Este proceso permite conocer el funcionamiento, las normas y políticas de la empresa.

**Licitaciones Públicas:** Tipo de contratación donde una entidad estatal realiza una convocatoria pública para que, en igualdad de oportunidades, los interesados presenten sus ofertas y el ente adjudique el contrato a la propuesta más acorde.

**PAE:** Estrategia estatal que promueve el acceso con permanencia de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en el sistema educativo oficial, a través del suministro de un complemento alimentario durante la jornada escolar, para mantener los niveles de atención, impactar de forma positiva los procesos de aprendizaje, el desarrollo cognitivo, disminuir el ausentismo y la deserción y fomentar estilos de vida saludables. (Decreto 1075 de 2015, Único Reglamentario del Sector Educación, adicionado por el Decreto 1852 de 2015, artículo 2.3.10.2.1, numeral 1°)

**Planes de desarrollo:** Es el instrumento formal y legal por medio del cual se trazan los objetivos del Gobierno permitiendo la subsecuente evaluación de su gestión, allí se provee los lineamientos estratégicos de las políticas públicas formuladas por el presidente de la República a través de su equipo de Gobierno.

**Políticas públicas:** (Cuervo, 2010) “Por política Pública entendemos la acción del Estado orientada por el gobierno que, de una manera coherente, integral, legítima, sistemática y sostenible, busca responder a las demandas sociales y desarrollar los mandatos constitucionales y legales, acudiendo a distintos métodos de análisis, modelos de gestión y criterios de evaluación, con la participación de los actores involucrados en el problema y en la búsqueda de la solución”

**Presupuesto público Nacional:** El presupuesto es por sus mismas características el instrumento de manejo financiero más importante de la política fiscal, donde se programa y registra el gasto público y su forma de financiación y en él se establecen las reglas para su ejecución.

**Vínculo Laboral o Relación Laboral:** Relación existente entre el trabajador y la unidad económica, determinada por la continuidad en la percepción de ingresos y/o la garantía del retorno asegurado al trabajo. En el caso de los trabajadores subordinados, dependiendo del motivo y el tiempo que se esté ausente de la ocupación, pueden disminuir los ingresos, sin que por esto se rompa la relación laboral. En el caso de los trabajadores independientes, la percepción de sus ingresos depende de que, durante su ausencia, la unidad económica continúe funcionando.

## 10 DISEÑO METODOLOGICO

El presente proyecto tuvo como propósito diseñar un programa de inducción, capacitación y formación para los empleados de la empresa Nutriser Colombia S.A.S, por ende, para el desarrollo del mismo se utilizó la herramienta del ciclo PHVA la cual permite mejorar procesos e implementar cambios. Por ello, la especificación de este método se dividió por fases, de la siguiente manera:

**Fase Planeación:** Inicialmente se recurrió a una fase de observación, que permitió diagnosticar la situación actual de la empresa y sobre todo, la manera en que se estaba llevando a cabo el proceso de inducción, capacitación y formación; A partir de dicha exploración se recopilaron datos, actividades y/o comportamientos que son destacables para la identificación de la problemática, la definición de objetivos, métodos de investigación que en este caso fueron de tipo cualitativa y cuantitativa, los recursos destinados a ello y posteriormente se definió el cronograma del proyecto y el entregable final del mismo.

Estas investigaciones se hicieron de naturaleza cualitativa porque con ello se pretendió interpretar y comprender la realidad de la problemática, dicho de otro modo, se prestó cierto interés por la subjetividad del caso realizando una serie de entrevistas individuales a algunas personas de la empresa que pertenecían a cargos administrativos. Por otra parte, se optó también por realizar una investigación cuantitativa haciendo uso de herramientas estadísticas de manera que se cuantificara el problema de la investigación, es decir, con el propósito de obtener resultados generales de una población grande, se diseñó una encuesta que fue aplicada a una muestra representativa de los empleados de la empresa, con ello se generó una perspectiva del problema más estructurada.

Básicamente esta fase consto de definir el ¿Por qué? (Necesidad), ¿Qué? (Objetivo), ¿Dónde? (Lugar), ¿Cuánto? (Tiempo y Costo) y ¿Cómo? (Plan).

**Fase Ejecución:** En esta fase se llevó a cabo el plan de acción, donde se realizó el respectivo trabajo de campo para la implementación de los instrumentos mencionados en la fase anterior.

**Fase Seguimiento y control:** Con los resultados obtenidos en la investigación se procedió a realizar un tratamiento de datos que permitió identificar nuevas problemáticas y/o oportunidades donde se logró orientar el proyecto de acuerdo a las necesidades e información hallada.

**Fase Prototipado y Terminación:** Finalmente, en esta fase se procedió a diseñar el sistema de inducción, capacitación y formación de acuerdo a la información recolectada en las fases anteriores, luego de ello se procedió a documentar los procesos con los aprendizajes adquiridos y los errores presentados; Una vez diseñada toda la documentación se presentó la estructuración del mismo para obtener la aprobación de los directivos encargados y posterior a ello realizar la presentación del mismo y dar por finalizada el periodo de practica universitaria.

**Fuentes utilizadas:**

**Primarias:** Entrevista individual, documentación de la empresa, encuestas al personal.

**Secundarias:** Libros, Sitios web

## 11 ADMINISTRACION DEL PROYECTO

### 11.1 Recursos disponibles

Para el desarrollo de la práctica se contó con los insumos y materiales y necesarios tales como equipo de cómputo, puesto de trabajo con adecuada dotación, se contó también con el apoyo, la disposición y el asesoramiento de los compañeros de trabajo, la coordinadora del área de gestión humana, la gerente operativa y el gerente general.

### 11.2 Cronograma de actividades

A continuación, se presentará el cronograma de las actividades que se llevaron a cabo en el trayecto de la práctica:



## 12 RESULTADOS

Teniendo en cuenta los objetivos planteados al inicio del trabajo, se llevaron a cabo una serie de actividades que permitieron darle respuesta a cada uno de estos y así mismo, darle cumplimiento al cronograma previamente establecido. En ese sentido, resulta conveniente traer nuevamente en mención los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto y presentar la manera en que se llevaron a cabalidad.

### **A). Diagnosticar los procesos de inducción, capacitación y formación del área de Gestión Humana de Nutriser Colombia S.A.S. con la intención de fortalecer el conocimiento respecto a las orientaciones que se dan en este procedimiento.**

Este diagnóstico comienza desde el ingreso a la empresa en el cual de manera personal se comenzó a indagar y a profundizar sobre el contexto organizacional y demás aspectos relevantes que tuvieran relación al proyecto que se iba a realizar, por ende, la práctica se realizó en el departamento de gestión humana, lo que permitió recopilar gran información de todos sus procesos, su estructura y no menos importante la trayectoria que esta ha tenido, siendo esta última pieza clave para determinar la oportunidad y la necesidad de implementar un sistema de inducción, capacitación y formación más automatizado.

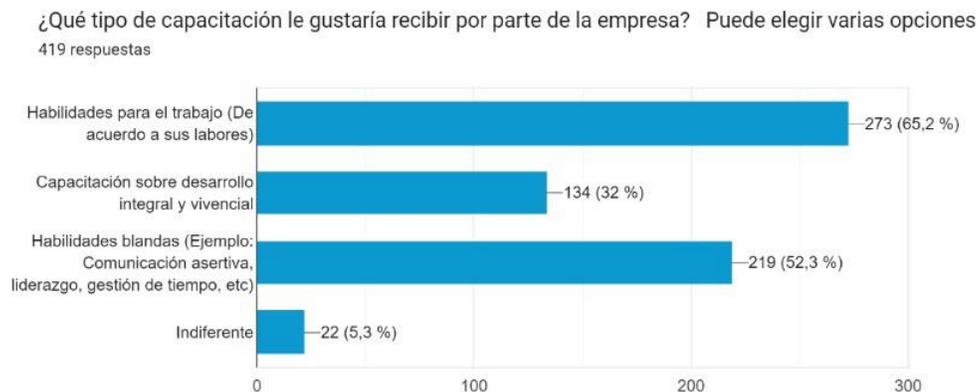
Si bien se hizo mención en el diseño metodológico, se realizó un trabajo de campo en el que se implementaron unos instrumentos de investigación, entre ellos una encuesta (Ver Anexo 1) y una entrevista (Ver Anexo 2) con el propósito de lograr una perspectiva más amplia de la situación; En ese orden de ideas, la encuesta estuvo dirigida a todos los empleados de la organización y se obtuvo un total de 593 respuestas, esta tuvo como fin conocer la percepción del sistema de inducción y capacitación que se lleva a cabo y la posible aceptación que tendría la implementación de un nuevo proceso.

Con los resultados obtenidos se logró determinar que la mayoría de los empleados encuestados recibió la respectiva inducción y capacitación, además, se les preguntó sobre el nivel de satisfacción de la misma y si bien los resultados fueron positivos, el 70, 7% estarían de acuerdo con que la empresa implemente otros mecanismos para realizar esta actividad, teniendo en cuenta

que un promedio del 95% de los mismos consideran que este proceso puede incidir en su sentido de pertenencia hacia la empresa y la motivación para ejercer su puesto de trabajo.

Por otra parte, 98,5% de los encuestados estuvieron de acuerdo con que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral, por lo cual se les pregunto sobre qué tipo de capacitación les gustaría recibir por parte de la empresa y estas fueron sus respuestas.

*Figura 5 Resultado de la encuesta*



*Ilustración 5.Resultado de la encuesta*

*Nota:* Esta figura es tomada de Formularios de Google.

Con ello se logra determinar que los empleados estarían dispuestos a recibir diferentes capacitaciones, en su mayoría habilidades para el trabajo con una votación de 65,2% y habilidades blandas con un 52,3%.

En ese sentido, se les preguntó cuál sería la forma de capacitación más interesante y 56,8% consideran que a través de talleres y 47,5% con cursos de corta duración.

Figura 6 Resultado de la encuesta

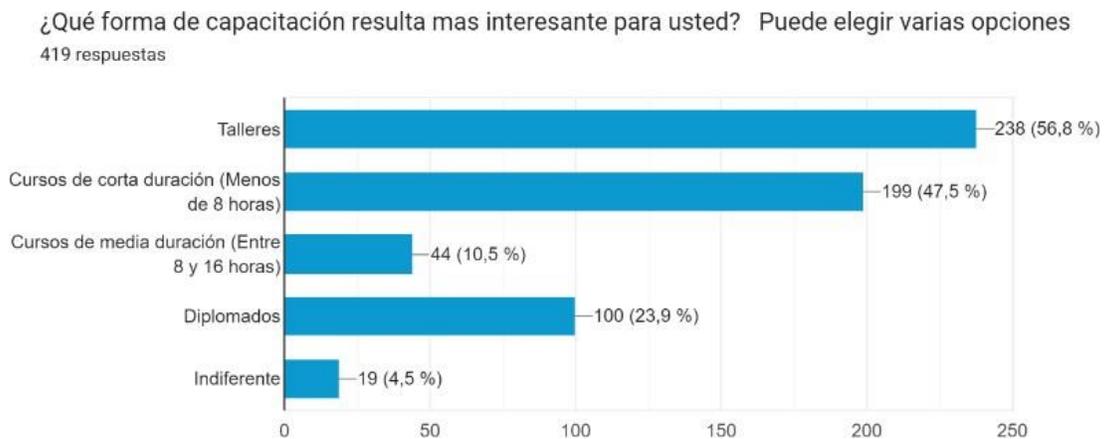


Ilustración 6. Resultado de la encuesta

Nota: Esta figura es tomada de Formularios de Google.

Ahora bien, se les pregunto sobre el medio más adecuado para recibir este tipo de capacitaciones y un 60,1% responden que de manera presencial y 46,8% a través del celular.

Figura 7 Resultado de la encuesta

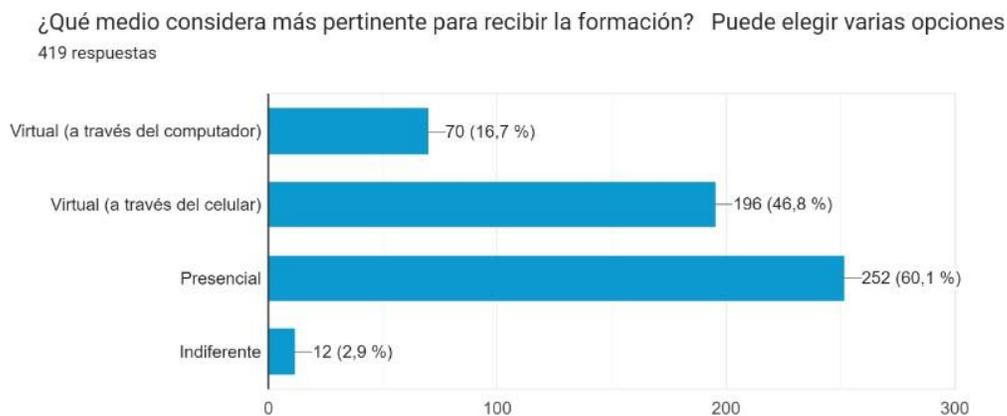


Ilustración 7 Resultado de la encuesta

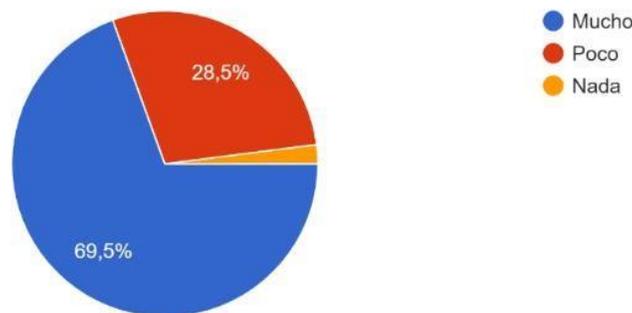
Nota: Esta figura es tomada de Formularios de Google.

Tal y como se muestra en las respuestas, la mayoría de las personas prefieren recibir las capacitaciones presenciales, sin embargo, entra un asunto importante y es la disponibilidad de recursos, tiempo y otros factores necesarios con los que debe contar la empresa para poder brindar una capacitación bajo esta modalidad y cubrir al total de empleados. Considerando entonces que la empresa esta con foco a su expansión esta deberá ir adoptando procesos más automatizados y es una oportunidad que el sistema de inducción y capacitación comience a operar con este enfoque.

Por otro lado, se les pregunto sobre el interés que tenía la empresa para su desarrollo personal y profesional y 69,5% de las personas coinciden en que hay interés en este ámbito, sin embargo, a mi juicio, la empresa deberá destinar mayores esfuerzos para diseñar y estructurar un plan de bienestar para sus empleados con el que se logre una mayor integración con los mismos, mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, satisfacción por parte de los colaboradores y aumento en la productividad.

*Figura 8 Resultado de la encuesta*

¿La empresa demuestra tener interés para su desarrollo personal y profesional?  
593 respuestas



*Ilustración 8. Resultado de la encuesta*

*Nota:* Esta figura es tomada de Formularios de Google.

En segundo lugar, se realizaron dos entrevistas en la que fueron participes la gerente operativa y la directora del departamento de gestión humana, en esta se abordaron temas principalmente de la labor del área en mención, la manera en que se llevan a cabo la inducción y

capacitación y asuntos relacionados a ello y también la percepción que se tiene sobre la implementación de un sistema de inducción, capacitación y formación más automatizado.

Los apartados siguientes exponen a rasgos generales las diferentes posiciones de las personas entrevistadas frente a la situación actual del área, Alejandra Calle, (gerente operativa) menciona al respecto:

“El área de gestión humana está en crecimiento y tiene una tarea estratégica importante, hasta el momento estamos dándole cumplimiento a los requisitos legales mínimos, pero es un área que tenemos proyectada para que tenga una transformación en los próximos dos años, esta deberá expandirse y gerenciar un proyecto innovador” (Calle.,2023)

Tal y como se manifiesta, el área de gestión humana de Nutriser Colombia aun presenta ciertas debilidades en sus procesos, sin embargo, se tiene la disposición de trabajar en pro a un cambio, pues si bien se ha mencionado a lo largo del trabajo investigativo más allá de un cumplimiento legal es brindarles a los empleados una experiencia en su integración con la empresa y su permanencia en ella.

La gerente operativa y la directora del área gestión humana hacen referencia a que el proceso de inducción y capacitación es responsabilidad de los administradores de cada programa, cada uno cuenta con su cronograma y su modalidad para realizarlas, sin embargo, en caso de requerir directamente al área se programa un espacio; es importante resaltar que la empresa cuenta con alrededor de 12 programas diferentes, lo que conlleva a que no todos los empleados reciban la inducción y capacitación de la misma manera dado a que esto depende de los recursos, el espacio y el tiempo que cada programa disponga para ello, en base a este apartado Yina Bautista (Directora del Área de Gestión Humana) menciona:

“No siempre se brinda de manera adecuada, por falta de los recursos y mecanismos, en ocasiones la premura de cubrir una vacante nos lleva a omitir ciertos procesos necesarios para el buen desarrollo de las actividades de inducción y capacitación a los colaboradores.” (Bautista.,2023)

Así como se menciona, cada programa realiza las capacitaciones de acuerdo a su operación, sin embargo, estas están orientadas únicamente a la actividad económica de la empresa.

“Considero que se deben implementar capacitaciones para el desarrollo humano como motivación, educación emocional, resolución de conflictos y capacitaciones o charlas para el ser.” (Bautista.,2023)

En base a lo anterior, es evidente que la empresa no le apuesta en gran medida a este tipo de capacitaciones orientadas al desarrollo personal de trabajador, sin embargo, a través de las encuestas se logra identificar que las personas si estarían dispuestas a recibirlas, pese a eso, se preguntó sobre como invierte la empresa para brindar estos espacios de bienestar y aunque hacen referencia a que no tienen como tal un presupuesto para ello si se cuenta con algunos aliados estratégicos entre ellos Comfama, en el que a través de los convenios que se tienen se logran llevar a cabo diferentes actividades relacionadas, claramente estas no son de manera constante pues si bien internamente la empresa no cuenta con un cronograma para ello, esta deberá estar sujeta a lo que se le ofrece por parte de las alianzas existentes.

Por otra parte, se pregunta cómo a nivel contractual la empresa debe cumplir con el proceso de capacitación en lo que se hace referencia a la Resolución 2674 del 2013, donde se es enfático en su Artículo 12 que las empresas deben tener un plan de capacitación continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos, dicho plan debe ser de por lo menos 10 horas anuales, sin embargo, estas capacitaciones son enfocadas a la formación en educación sanitaria, principios básicos de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), y practicas higiénicas.

Finalmente, Alejandra Calle y Yina Bautista concluyen con su apreciación sobre la automatización del proceso de inducción, capacitación y formación, tal y como se expone a continuación:

“A partir del segundo semestre del año presente se debe implementar una nueva estrategia de acercamiento con los empleados y para ello es importante la automatización de los procesos, aunque el personal de la tercera edad no es tan amigable con la tecnología, suena interesante y viable capacitar a través de plataformas y medios afines” (Calle., 2023)

“El haber atravesado por una pandemia nos enseñó a que los procesos sistematizados a través de plataformas digitales facilitan el buen desempeño de las organizaciones como la de los colaboradores, además fomenta la formación autónoma, ágil y dinámica” (Bautista.,2023)

En última instancia, es importante resaltar que la compañía Nutriser tiene establecido previamente un cronograma de capacitación dirigido a todo el personal de manipulador de alimentos, conductores, servicios generales y administrativo, este está orientado a proporcionar sistemáticamente a los empleados el conocimiento necesario en relación a estándares de BPM (Buenas Prácticas Manufacturas, Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo).

Sin embargo, a partir del trabajo de campo realizado se hizo un análisis para identificar las capacitaciones que son implementadas en PAE Caldas, PAE Comfama, PAE Guarne, PAE Medellín y PAE Guarne, con el fin de identificar los temas tratados en cada uno y si se le da cumplimiento al plan de capacitación estipulado.

A colación se trae el análisis realizado para cada PAE:

Figura 9 Capacitaciones

CAPACITACIONES CALDAS		
AREA		
BPM	Educación sanitaria	Contramuestras, Trazabilidad, Diligenciamiento adecuado de formatos, Control de plagas, Buenas prácticas de manufactura (BPM) y Enfermedades transmitidas por alimentos. (ETAS), Métodos de conservación: protección y riesgo de contaminación de los alimentos, Inocuidad
	Principios de BPM	
	Prácticas higiénicas de alimentos	
	HACCP	
	Aseguramiento de calidad	
	Riesgos y Peligros	
GESTION AMBIENTAL	Formatos	Residuos sólidos, Limpieza y desinfección,
	Uso eficiente de recursos (agua, energía)	
	Manejo de residuos sólidos y líquidos	
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Manejo de sustancias químicas	Bioseguridad protocolo covid
	Accidentes de trabajo	
	Primeros auxilios	
	Brigada de emergencia	
	Uso de EPP y mantenimiento	
	Medidas de prevención y control	
	Manejo de cargas	
	Accidentes e incidentes	
Seguridad vial		

Ilustración 9. Capacitaciones

Nota: Esta figura es elaboración propia.

Figura 10 Capacitaciones

CAPACITACIONES COMFAMA		
AREA		
BPM	Educación sanitaria	Buenas prácticas manufactura, prácticas higiénicas, Higiene Postural, Procesos de recepción de Materia Prima y almacenamiento. Control metrológico y producto no conforme. Controles de temperatura, manipulación de equipos, utensilios y menaje, Principios básicos de BPM en el lugar de trabajo, Enfermedades transmitidas por Alimentos, Diligenciamiento de registros y control de trazabilidad
	Principios de BPM	
	Prácticas higiénicas de alimentos	
	HACCP	
	Aseguramiento de calidad	
	Riesgos y Peligros	
GESTION AMBIENTAL	Formatos	POES- Saneamiento Básico (residuos Limpieza y Desinfección), Principios básicos del PSB (Residuos Sólidos y Líquidos, Abastecimiento de Agua Potable, Limpieza y Desinfección, control de plagas, Manipulación de Productos Químicos, Preparación de Soluciones y medidas
	Uso eficiente de recursos (agua, energía)	
	Manejo de residuos sólidos y líquidos	
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Manejo de sustancias químicas	salud seguridad y riesgo en el punto de trabajo, Accidentes de trabajo-Procesos y Reportes, normas bioseguras, Manejo de Cargas, uso epp
	Accidentes de trabajo	
	Primeros auxilios	
	Brigada de emergencia	
	Uso de EPP y mantenimiento	
	Medidas de prevención y control	
	Manejo de cargas	
	Accidentes e incidentes	
Seguridad vial		

Ilustración 10. Capacitaciones

Nota: Esta figura es elaboración propia.

Figura 11 Capacitaciones

Ilustración 11. Capacitaciones

CAPACITACIONES GUARNE		
AREA		
BPM	Educación sanitaria	Formatos programa de alimentación, temperaturas críticas de cocción, Procesos de limpieza y desinfección, Curso de manipulación
	Principios de BPM	
	Prácticas higiénicas de alimentos	
	HACCP	
	Aseguramiento de calidad	
	Riesgos y Peligros	
GESTION AMBIENTAL	Formatos	Manejo de residuos
	Uso eficiente de recursos (agua, energía)	
	Manejo de residuos sólidos y líquidos	
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Manejo de sustancias químicas	Seguridad y Salud en el trabajo, Primeros auxilios, Reportes ARL
	Accidentes de trabajo	
	Primeros auxilios	
	Brigada de emergencia	
	Uso de EPP y mantenimiento	
	Medidas de prevención y control	
	Manejo de cargas	
	Accidentes e incidentes	
Seguridad vial		

Nota: Esta figura es elaboración propia.

Figura 12 Capacitaciones

CAPACITACIONES SABANETA		
AREA		
BPM	Educación sanitaria	Recepción de materias primas, plan de saneamiento, Diligenciamiento adecuado de formatos, métodos de conservación, protección y riesgo de contaminación de los alimentos, Buenas prácticas de manufactura y enfermedades transmitidas por alimentos. (ETAS), Pesos y raciones servidas
	Principios de BPM	
	Prácticas higiénicas de alimentos	
	HACCP	
	Aseguramiento de calidad	
	Riesgos y Peligros	
GESTION AMBIENTAL	Formatos	Residuos sólidos, Agua potable, Limpieza y desinfección, control de plagas
	Uso eficiente de recursos (agua, energía)	
	Manejo de residuos sólidos y líquidos	
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Manejo de sustancias químicas	Bioseguridad y SST
	Accidentes de trabajo	
	Primeros auxilios	
	Brigada de emergencia	
	Uso de EPP y mantenimiento	
	Medidas de prevención y control	
	Manejo de cargas	
	Accidentes e incidentes	
Seguridad vial		

Ilustración 12. Capacitaciones

Nota: Esta figura es elaboración propia.

Figura 13 Capacitaciones

CAPACITACIONES MEDELLIN			
AREA		PERSONAL DE BODEGA	PERSONAL MANIPULADOR
BPM	Educación sanitaria	Condiciones de aceptación y rechazo de Materia Prima , Mundo microbiano - Enfermedades Transmitidas por Alimentos	Mundo microbiano - Enfermedades Transmitidas por Alimentos, Buenas Prácticas de Manufactura
	Principios de BPM		
	Prácticas higiénicas de alimentos		
	HACCP		
	Aseguramiento de calidad		
	Riesgos y Peligros		
GESTION AMBIENTAL	Formatos	Limpieza y desinfección, Disposición de Residuos, Agua potable, Control de Plagas, POES	Limpieza y desinfección, Disposición de Residuos, Agua potable, Control de Plagas, POES
	Uso eficiente de recursos (agua, energía)		
	Manejo de residuos sólidos y líquidos		
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Manejo de sustancias químicas	X	X
	Accidentes de trabajo		
	Primeros auxilios		
	Brigada de emergencia		
	Uso de EPP y mantenimiento		
	Medidas de prevención y control		
	Manejo de cargas		
	Accidentes e incidentes		
Seguridad vial			

Ilustración 13. Capacitaciones

Nota: Esta figura es elaboración propia.

Tal y como se presenta, cada programa cumple con cierto tipo de capacitaciones siguiendo las áreas relacionadas, sin embargo, no hay trazabilidad total en los temas, por lo cual es importante que cada colaborador tenga el mismo conocimiento para desempeñar las labores de manera más eficiente y así se estaría dando al cumplimiento en materia legal a la Resolución 2674 de 2013.

**B). Diseñar estrategias para la implementación de procesos de inducción, capacitación y formación de acuerdo a las necesidades organizacionales.**

Este objetivo se desarrolla de manera transversal dado a que si bien no tiene una herramienta que permitiera darle respuesta concreta, este se divide en cinco fases de las cuales algunas ya se llevaron a cabo y otras quedan en proceso. Inicialmente se parte de un análisis y una comprensión del contexto organizacional a través de las herramientas previamente mencionadas y desarrolladas en el objetivo 1, esto permitió identificar la oportunidad y/o necesidad de la empresa en este proceso de integración con el empleado, a partir de ello se pasa a la siguiente fase en la que a través de los conocimientos adquiridos se comenzó a evaluar las posibles alternativas y soluciones las cuales se desarrollaron en el objetivo 3; Luego de ello, las siguientes fases quedan en proceso dado a que se deberá concretar la estrategia a implementar considerando que es una decisión netamente administrativa en la que se deberán evaluar los costos y demás factores importantes que

pueden influir en ello. Seguido a ello, el nuevo sistema de inducción, capacitación y formación deberá ponerse en marcha dándole un cambio significativo al departamento de gestión humana para finalmente poder evaluar los resultados y el impacto obtenido.

Es de esta manera que se le da respuesta al presente objetivo, a través de un ciclo en el que el siguiente paso a seguir es concretar a nivel gerencial la decisión a tomar, es importante resaltar que a través de esta investigación realizada y la aplicación de conocimientos se determina la importancia del empleado como fuente de ventaja competitiva en la organización y al mismo tiempo el valor que tienen los esfuerzos que se destinan en pro del desarrollo personal y profesional del mismo.

**C). Definir las rutas de aprendizaje, responsables y métodos de evaluación para la estrategia de inducción, capacitación y formación de la organización.**

Con el fin de darle respuesta a este objetivo se define un modelo de inducción con los temas que se deben considerar al momento del ingreso del colaborador en la empresa con el propósito de que haya mayor integración y familiarización entre ambas partes, es importante tener en cuenta que la inducción al cargo y lo relacionado a ello como entrega de dotación, capacitación para manejo de máquinas y demás, las deberá realizar cada programa considerando que cada PAE tiene un manejo diferente.

*Figura 14 Inducción Corporativa*



INDUCCIÓN CORPORATIVA	
MODULO	TEMAS
1	Reseña Histórica Nutriser Colombia S.A.S. (Misión, Visión, Objetivos, Valores etc.) Direccionamiento Estratégico Organigrama
2	Políticas y Objetivos de Calidad Política de Prevención de Consumo Reglamento Interno de Trabajo
3	Sistema de Gestión Integral

*Ilustración 14. Inducción Corporativa*

*Nota:* Esta figura es elaboración propia.

Por otro lado, se presentó una propuesta para las capacitaciones relacionadas a las habilidades blandas que pueden ser de gran impacto para el personal de la empresa y que a su vez pueden tenerse a consideración durante el cronograma anual.

Figura 15 Cursos y capacitaciones

NIVEL	PERFILES	CURSOS Y CAPACITACIONES						
		Gestión del tiempo	Inteligencia Emocional	Liderazgo	Comunicación y escucha activa	Trabajo en equipo	Productividad laboral	Resolución de conflictos
ADMINISTRATIVO	Administrador	X	X	X	X			X
	Líder de Gestión	X	X	X	X			X
	Líder de Gestión de Compras	X	X	X	X			X
	Coordinador de Bodega	X	X	X	X			X
	Coordinador de Compras	X	X	X	X			X
OPERATIVO	Auxiliar de Bodega	X	X		X	X	X	
	Distribuidor de Alimentos (Supernumerario)	X	X		X	X	X	
	Manipulador de Alimentos	X	X		X	X	X	
	Supervisor de Calidad	X	X		X	X	X	
	Supervisor de Punto	X	X		X	X	X	

Ilustración 15. Cursos y capacitaciones

Nota: Esta figura es elaboración propia.

Por otra parte, se dio a la tarea de buscar plataformas enfocadas al desarrollo del talento organizacional que permita la gestión del conocimiento interno y el aprendizaje continuo, es decir, para facilitar la experiencia de inducción, capacitación y formación en la empresa Nutriser Colombia S.A.S. se puede adoptar un entorno virtual de aprendizaje, convirtiéndose en un proceso en el cual el foco este puesto en la formación empresarial y desarrollo del personal de trabajo de manera que se cumplan las expectativas y/o necesidades de la empresa.

En ese sentido, se trae a colación una matriz de perfiles competitivos en el que se realiza un análisis de los posibles proveedores que puede brindar esta formación virtual empresarial, entre ellos están: Clap, Zalvadora, Intrena y Crehana. Tal y como se muestra en la siguiente imagen se tiene en cuenta una serie de variables que resultan siendo factores clave para una posible toma de decisiones, con ello se le asigna un puntaje con base a una percepción personal.

Figura 16 Matriz de Perfiles Competitivos

MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS										
Empresa		CLAP		ZALVADORA		INTRENA		CREHANA		
Factores criticos para el éxito	Peso	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	
Participacion en el mercado	0,14	9	1,26	9	1,26	9	1,26	9	1,26	
Reputacion de la marca	0,1	9	0,9	10	1	9	0,9	8	0,8	
Innovación en procesos	0,12	10	1,2	10	1,2	10	1,2	7	0,84	
Beneficios para la empresa	0,16	10	1,6	10	1,6	10	1,6	6	0,96	
Variedad de productos y servicios	0,12	10	1,2	9	1,08	9	1,08	8	0,96	
Capacidad tecnologica	0,11	9	0,99	8	0,88	9	0,99	8	0,88	
Estructura de plataforma	0,07	9	0,63	8	0,56	9	0,63	4	0,28	
Atencion al usuario	0,09	10	0,9	9	0,81	9	0,81	8	0,72	
Información inicial suministrada	0,06	10	0,6	9	0,54	8	0,48	6	0,36	
Creatividad publicitaria	0,03	9	0,27	8	0,24	8	0,24	6	0,18	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>95</b>	<b>9,55</b>	<b>90</b>	<b>9,17</b>	<b>90</b>	<b>9,19</b>	<b>70</b>	<b>7,24</b>	

Ilustración 16. Matriz de Perfiles Competitivos

Nota: Esta figura es elaboración propia.

A continuación de manera breve se explicará por qué estas variables son importantes y pueden influir en una toma de decisiones.

Participación en el mercado: Esta variable permite conocer como la empresa se posiciona en la industria ya sea por el volumen de ventas, el número de usuarios, el tipo de público que lo prefiera y demás.

Reputación de la marca: Está variable resulta conveniente evaluarla dado a que hace referencia a la percepción y confianza que proviene directamente del consumidor, a través de esta la empresa construye una imagen corporativa en la que las personas querrán tener una relación ya sea en calidad de empleado, consumidor, inversionista, proveedor, stakeholders y demás.

Innovación en procesos: Este factor puede influir directamente en la toma de decisiones, dado a que desde la compañía se busca implementar un proyecto innovador, por ende, la plataforma deberá ofrecer un servicio diferenciador que facilite el aprendizaje y la absorción de conocimientos de una manera más atractiva e interesante.

Beneficios para la empresa: Esta es la variable con mayor relevancia dado a que a través de esta se logra identificar qué plataforma no sólo se logra adaptar a las necesidades de la empresasi no también de que otra manera puede impactar los procesos internos de la empresa y a los colaboradores al mismo tiempo.

Variedad de productos y servicios: Esta variable resulta de gran interés al momento de decidir sobre el posible proveedor, pues si bien se tiene previamente establecido unos objetivos y/o

pretensiones, sería un plus o un punto a favor para la plataforma que ofrezca otros servicios que superen las expectativas de la empresa y que además logren un impacto más significativo.

Capacidad tecnológica: Es un factor de gran importancia dado a que con ello se logra determinar si la plataforma si cuenta con la estructura y la capacidad suficiente para darle respuesta a la necesidad de la empresa, considerando que está deberá crear cursos relacionados a su actividad económica, medir su impacto y generar un contacto con el empleado independiente del medio.

Estructura de la plataforma: A través de esta se identifica como está diseñada la plataforma y el manejo de la misma, considerando si la información que contiene es clara y si es suficiente para conocer su operación, sus servicios y demás, o si por el contrario cuenta con escasa información y no es posible comprender lo que ofrece.

Atención al usuario: Evaluar esta variable es de gran relevancia dado a que con ello se determina la manera en que la plataforma genera contacto con sus clientes, si los canales de atención si son adecuados, si brindan soporte en caso de presentar inconvenientes o solicitar ayuda.

Información inicial suministrada: Está variable puede tener cierto grado de relevancia dado a que a partir de la primera impresión que se genera se puede tener preferencias o interés, por ende, resulta atractivo cuando la página web brinda suficiente información sobre su trayectoria, sus estadísticas y los servicios que ofrece, esto con el fin de que el consumidor se interese y decida solicitar un contacto directo con la plataforma.

Creatividad publicitaria: Esta variable no tiene gran relevancia, aunque resultó importante evaluarla dado a que a través del diseño visual que tenga la página se puede generar cierta curiosidad e interés por sus servicios.

Con lo mencionado anteriormente se trae a colación el análisis realizado para cada plataforma partiendo de los factores ya dichos.

**Clap:** Es una plataforma con más de 10 años de experiencia en formación virtual, entre 2021 y 2022 crecen 3 veces en el número de clientes y usuarios y para el 2021 logran 1,4 millones de ingresos a la plataforma, esto gracias a que muchos de sus clientes son importantes referentes de la industria a nivel regional como Grupo Ecopetrol, Grupo Sura, Banco Caja Social, Banco AV Villas, Colmena Seguros, entre otros. La plataforma ofrece 6 tipos de metodología para su aprendizaje como E-learning Tradicional, Microlearning, Mobilelearning, Juegos, Videos y

Realidad Virtual y Aumentada. Además, dentro de sus funcionalidades cuenta con Course Builder, Mallas Curriculares, Comunidades de Práctica, Marketplace, Rutas de Aprendizaje, Cursos Presenciales y de Aula virtual, Reconocimientos, Juegos claps, Equipos de trabajo, Reportes y dashboards, Gestión de desempeño, Insignias digitales, Evaluaciones y Certificaciones.

Cabe resaltar que la metodología ofrecida por la plataforma resulta atractiva para que la empresa implemente un proyecto innovador en sus operaciones, además puede adaptarse a las necesidades de la empresa ofreciéndole un plus con sus funcionalidades.

**Zalvadora:** Es una plataforma que cuenta con participación en Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, España, México, Panamá y Perú y algunos de sus clientes son: Cámara de Comercio de Bucaramanga, Transmilenio, Save the Children, Grupo Diana, Migración, entre otros, además tiene alianzas con ANDI del Futuro, Fedesoft, y Alianza 80/180; Es importante resaltar que la plataforma ha recibido diferentes distinciones que reconocen su trabajo, por la calidad de los servicios, su impacto social y su innovación en los procesos.

Zalvadora ofrece Formación para colaboradores, Formación como solución corporativa, E-learning aplicado en RSE, Formación para clientes, Formación para proveedores, y Formación para stakeholders por lo que puede adaptarse los requerimientos de la empresa dado a las soluciones que esta presenta, además hace alusión a una propuesta relacionada a oportunidades de mejora para la empresa en la que tienen una variedad de cursos de gran impacto.

**Intrena:** Intrena es una plataforma de aprendizaje flexible que se adapta a las necesidades de la empresa, cuenta con una fuerte participación en el mercado y algunos de sus clientes son New Balance, Renault, Alcaldía Envigado, Diesel, Pilatos, Superdry, entre otros.

Su metodología de aprendizaje es a partir de la Gamificación, Micro aprendizaje, y Ciencias del Cerebro, además permite que desde la empresa se pueda crear los cursos, administrarlos y medir su impacto; Vale resaltar también, que la plataforma ya cuenta con un catálogo de cursos en el que se incluye Administración y liderazgo, Habilidades blandas, Herramientas digitales, Asuntos legales, Ventas y soporte al cliente, por lo que esta puede adaptarse a las necesidades de la empresa y con sus cursos puede brindar un plus para generar un mayor impacto en los procesos.

**Crehana:** Crehana cuenta con más de 7 años de experiencia desarrollando a más de 6 millones de personas registrados en 25 países, en el momento cuenta con más de 1000 empresas desarrollando su equipo de trabajo en su plataforma y algunos de sus clientes son Scotiabank, HP, H&M, Cisco, Santander, Entel, Oxxo, entre otras.

Dentro de sus formatos de aprendizaje ofrece Skill XP Evolution (mide las habilidades), Gamificación, Experiencia Móvil y Diseño de Cursos y Evaluaciones, la plataforma opera con foco a la Gestión del Aprendizaje y Gestión del Talento a través de las metodologías empleadas, esta cuenta con más de 20 academias en temas de mercado laboral, mentoría personalizada y profesionales que enseñan desde su experiencia y cuenta con más de 1200 cursos orientados a diferentes temas.

Es posible que la plataforma pueda adaptarse a las necesidades de la empresa, pero no cumpliría con las expectativas dado a que si bien presenta su metodología no se tiene un enfoque claro con sus servicios, sin embargo, se destaca las diferentes conferencias que ofrece puesto que podrían impactar los colaboradores significativamente.

Estas son las posibles prestadoras del servicio, sin embargo, para una toma de decisiones se deberá contactar con cada proveedor para conocer sus planes y determinar cuál se ajusta al presupuesto.

En última instancia, la implementación de este nuevo mecanismo puede beneficiar no sólo a la empresa, sino también a los administradores de cada programa dado a que el nuevo colaborador podrá recibir su inducción de una manera más autónoma, esto ayudará a que no haya retrasos en las demás tareas asignadas y al mismo tiempo generará un impacto en el empleado puesto que recibirá información más completa y podrá acceder a capacitaciones enfocadas en su bienestar.

### 13 CONCLUSIONES Y LOGROS

- Nutriser Colombia es una compañía que tiene una participación importante en el sector alimentos, especialmente en el PAE (Programa de Alimentación Escolar) ; Su trayectoria le ha permitido posicionarse como una empresa líder en este ámbito y ha logrado impactar la vida de sus colaboradores y la de las personas beneficiadas al servicio; si bien, ha sido foco de críticas, Nutriser es una empresa que nace con los valores de una familia antioqueña y a partir de la crianza que allí se dio, hoy en día se convirtió en una empresa que más allá de buscar una rentabilidad o un beneficio lucrativo, tiene como fin construir otra familia, donde su razón de ser y la base de todo sean desde el servicio y la ética en el actuar.
- La formación empresarial es un factor clave a nivel organizacional dado a que no sólo se cumple con una normatividad, sino que también permite la fidelización de los empleados, aumento de la productividad y la optimización de los procesos. Es común, que las empresas consideren las capacitaciones y el desarrollo de sus colaboradores como un gasto, sin embargo, estas aportan para la generación de activos intangibles convirtiéndose en su ventaja competitiva más grande, por lo cual es importante que las organizaciones empiezan a invertir en su capital humano.
- A partir de este trabajo se logra comprender el valor del colaborador en una compañía, por ende, es importante que desde su integración a la misma el personal se sienta acompañado pues esto influirá en su sentido de pertenencia y su motivación para ejercer su trabajo, además, ayudara a fomentar la cultura organizacional, el grado de compromiso y claramente incidirá en la reducción de costos y el aumento en la productividad.
- Este trabajo permite comprender la importancia de la aplicabilidad teórica en los procesos de la empresa, tal y como lo fue en este caso de la elaboración del sistema de inducción, capacitación y formación de la empresa Nutriser Colombia S.A.S.; Es un sentimiento de júbilo haber aportado y generado un impacto en la empresa desde el conocimiento adquirido en el pregrado.

---

## 14 RECOMENDACIONES

- Es importante que la empresa Nutriser Colombia S.A.S. dirija mayores esfuerzos en sus estrategias de integración con el empleado y su estancia del mismo en la empresa, esto iría ligado al cumplimiento de su visión donde pretende que la organización sea más humana y feliz, donde los colaboradores sentirán orgullo y querrán hacer parte de ésta.
- La empresa deberá caracterizar cada uno de sus procesos administrativos de manera que se comprendan las entradas y salidas de cada uno, esto para que haya una comunicación más integral y eficiente internamente.
- Se deberá crear una serie de indicadores por área para tener información de la evolución que está teniendo la empresa y el área misma, esto ayudaría a medir los resultados, el comportamiento y desempeño de los procesos y no menos importante permiten conocer la situación real de la empresa y generar cierta proyección de la misma.
- En base a ello, para el área de gestión humana es de gran importancia la implementación de indicadores como, por ejemplo: Índices de rotación, Capacitación de personal, Ausentismo laboral, Retención de empleados, Tiempo de vacantes no cubiertas, Satisfacción laboral, entre otros.
- El área de gestión humana deberá trabajar en pro de crear una identidad, en la que todos los colaboradores de la empresa reconozcan sus funciones y el propósito que tiene el área para con ellos, en temas de acompañamiento, bienestar y demás.

## 15 REFERENCIAS

Arellano, V. (2014). *Implementación de un plan de inducción y re inducción tendiente a que permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales* [Universidad Central del Ecuador].

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3. a ed.).

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos—El capital humano en las organizaciones* (9. a ed.).

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3. a ed.).

Espinosa, A., Galindo, M., Henao, E., Martínez, R., & Rojas, S. (2021). *Inducción, reinducción y capacitación de la empresa “Diseños Juan Carlos Sogamoso”* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD].

García, M. (2009). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana*.

Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de los Recursos Humanos* (5. a ed.).

*International Organización for Standardization*. (2023, 8 marzo). ISO. <https://www.iso.org/home.html>

Marroquín, A., Lozano, D., Silva, J., Mesa, J., & Franco, M. (2021). *Diseño del proceso de inducción y entrenamiento, dirigido a los nuevos funcionarios de la empresa Smartec SAS a nivel nacional* [Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD].

Pardo, C. (2007). *Gestión del talento humano basada en competencias: Cualificando el potencial humano para lograr el éxito empresarial*. [Universidad de La Salle].

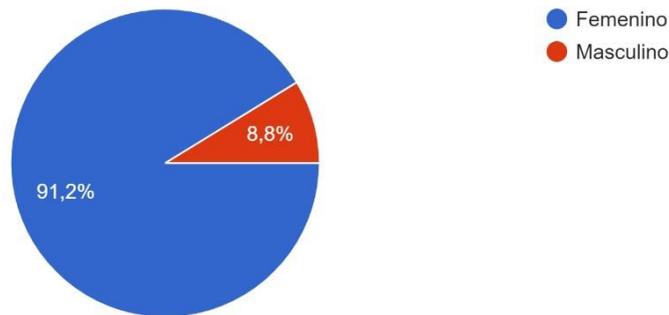
Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13. a ed.).

Tobón, L. (2022). *Diseño de un modelo de gestión de inducción y reinducción para la Empresa Cemex Premezclados de Colombia S. A. clúster Antioquia* [Universidad de Antioquia].

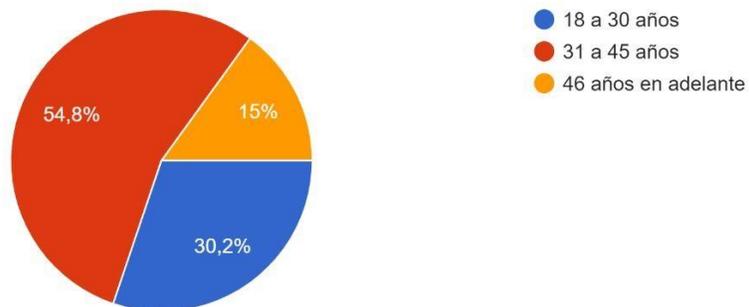
## 16 ANEXOS

### Anexo 1. Resultados de la encuesta

Género  
593 respuestas

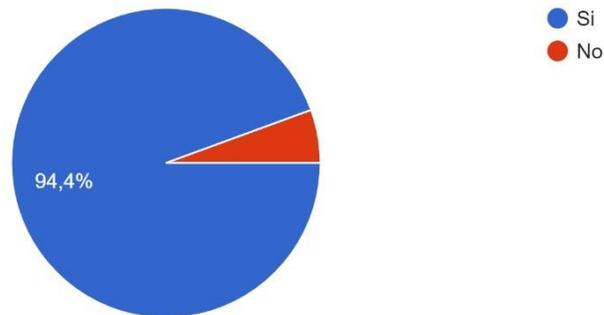


Edad  
593 respuestas



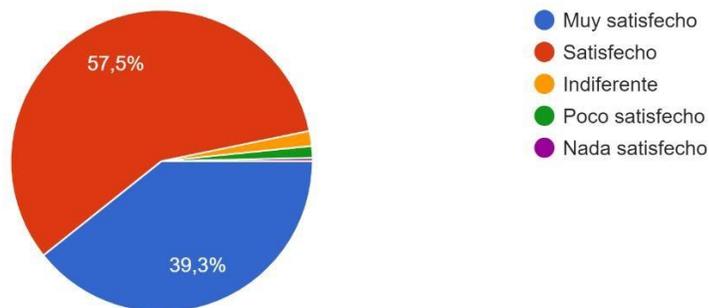
¿Le proporcionaron INDUCCIÓN sobre aspectos generales y específicos de la empresa (misión, visión, objetivos)?

593 respuestas



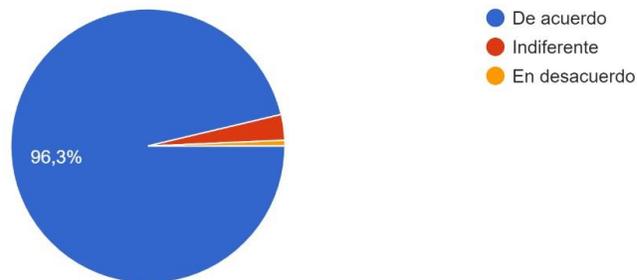
¿Estas satisfecho con la INDUCCIÓN recibida por parte de la empresa?

560 respuestas



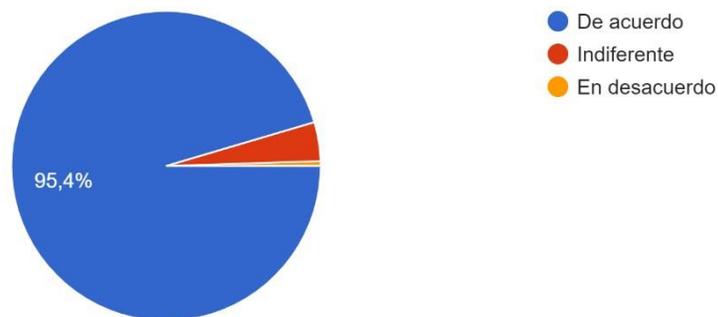
¿Cree usted que recibir INDUCCIÓN al momento de ingresar a la empresa puede influir en su motivación para ejercer su puesto de trabajo?

593 respuestas



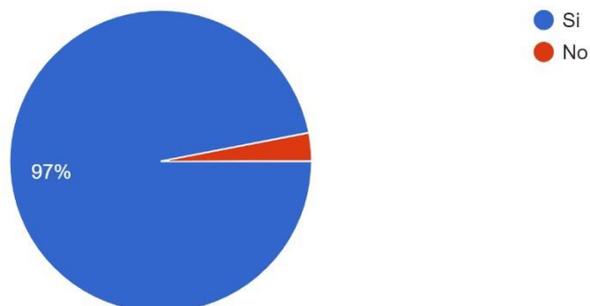
¿Considera que el proceso de INDUCCIÓN puede incidir en su sentido de pertenencia hacia con la empresa?

593 respuestas



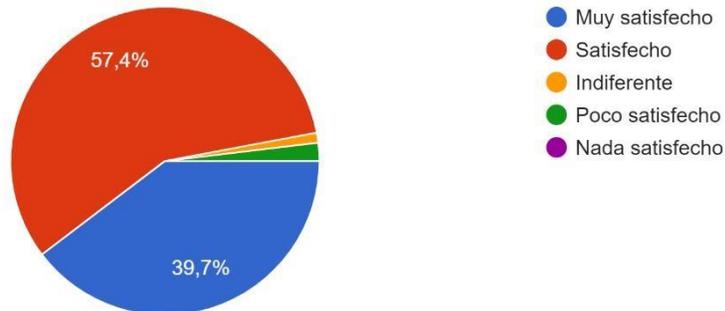
¿Al momento de su ingreso a la organización le brindaron CAPACITACIÓN sobre las funcionalidades, necesidades y requerimientos de su cargo?

593 respuestas



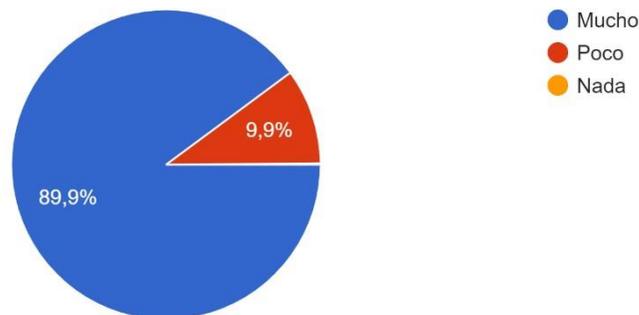
¿Esta satisfecho con la CAPACITACIÓN recibida por parte de la empresa?

575 respuestas



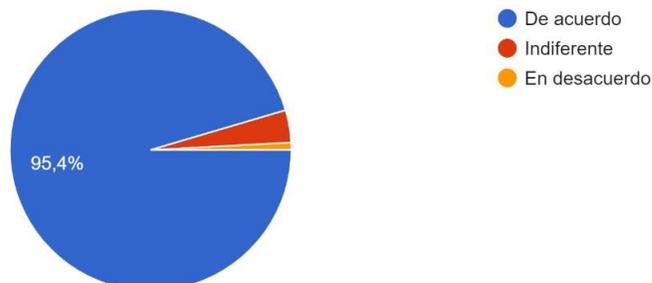
¿Durante su permanencia en la empresa le han brindado suficiente entrenamiento para realizar su trabajo?

593 respuestas



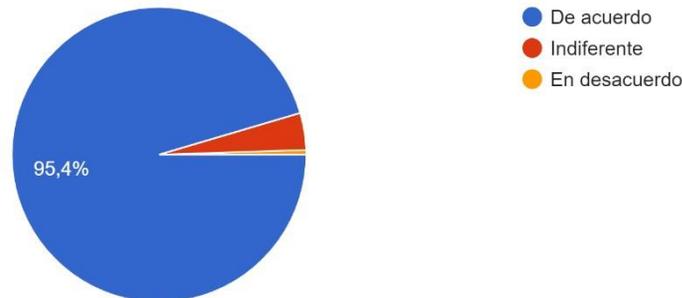
¿Considera que brindarle CAPACITACIÓN puede incidir en su sentido de pertenencia hacia con la empresa?

593 respuestas



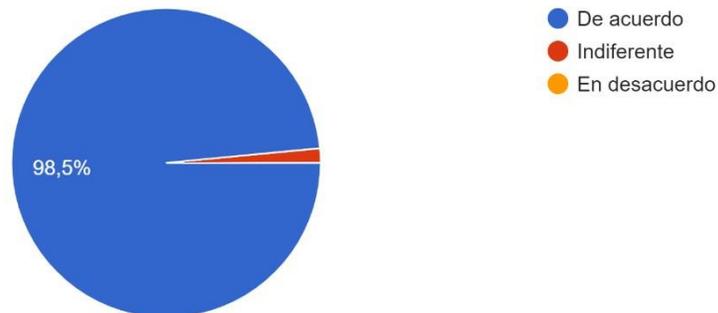
¿Cree usted que el proceso de CAPACITACIÓN puede influir en su motivación para realizar sus actividades laborales?

593 respuestas



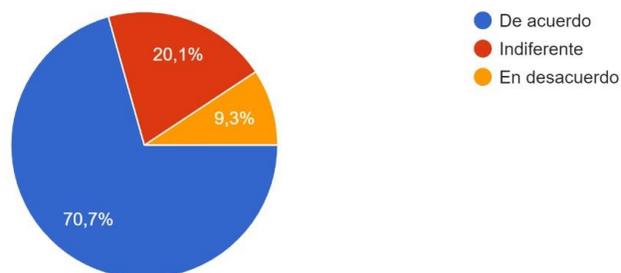
¿Considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?

593 respuestas



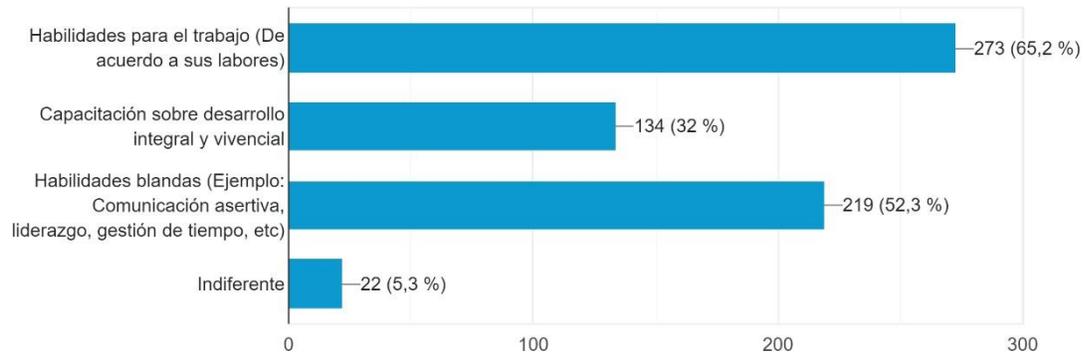
¿Cree usted que la empresa deba implementar otros mecanismos para los procesos de inducción y capacitación?

593 respuestas



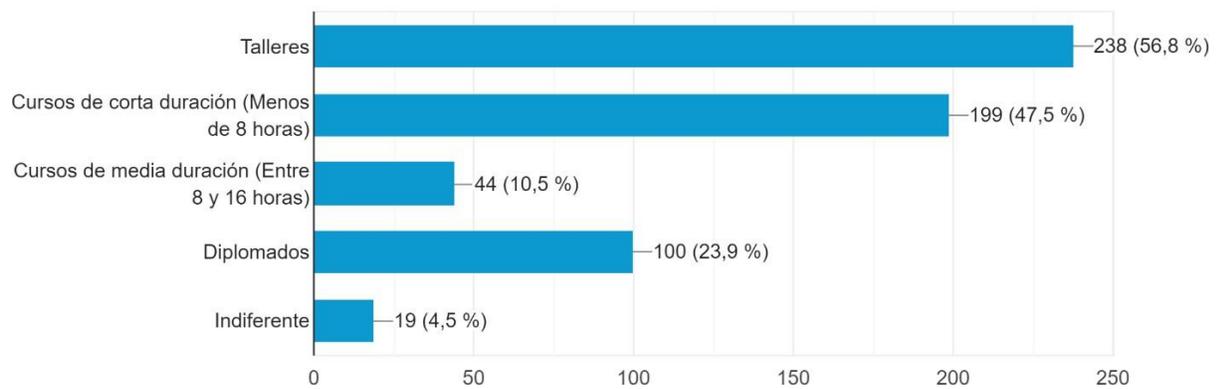
¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir por parte de la empresa? Puede elegir varias opciones

419 respuestas

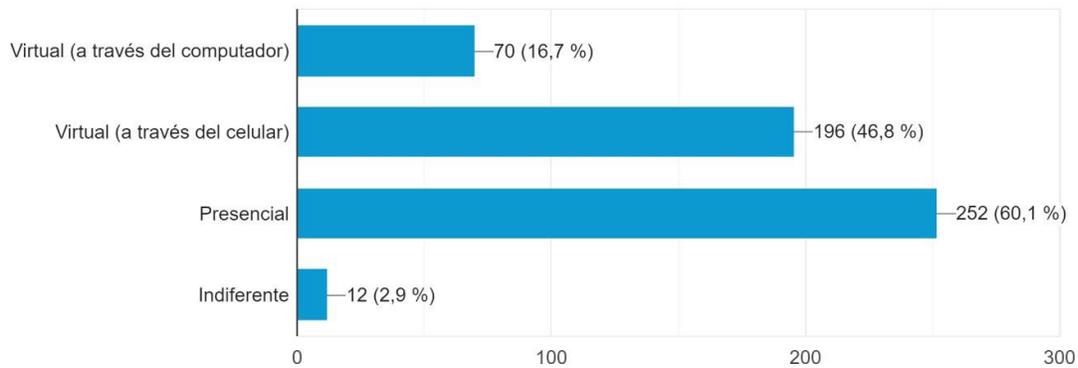


¿Qué forma de capacitación resulta mas interesante para usted? Puede elegir varias opciones

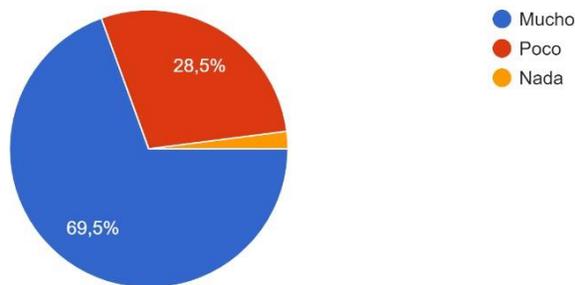
419 respuestas



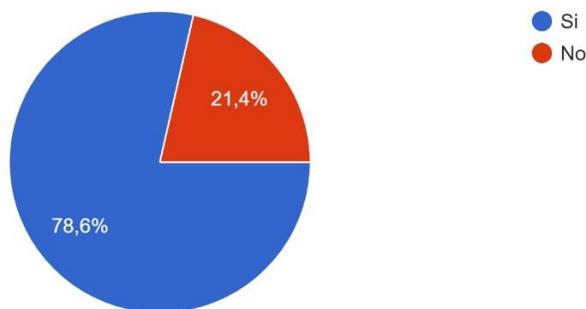
¿Qué medio considera más pertinente para recibir la formación? Puede elegir varias opciones  
419 respuestas



¿La empresa demuestra tener interés para su desarrollo personal y profesional?  
593 respuestas



¿Reconoce el área de RECURSOS HUMANOS en la empresa y sus funciones?  
593 respuestas



## Anexo 2. Formato de entrevista



Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo percibe la labor del área de RRHH?
2. ¿De qué manera la organización aborda actividades de inducción, re inducción y capacitación?
3. ¿Considera que la organización está proporcionando los mecanismos, el tiempo, la formación y los recursos necesarios para un adecuado proceso de inducción y capacitación a los colaboradores?
4. ¿Cree usted que los procesos de inducción y capacitación de la empresa funcionan igual o diferente a como están definidas?
5. ¿Cree usted que la inducción con la que se cuenta, le permite a su colaborador comprender el contexto organizacional y su rol dentro de la misma?
6. ¿Cómo hace la organización para establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para lograr una comunicación interna con los colaboradores?
7. ¿De que manera la empresa invierte en su capital humano para el desarrollo de competencias?
8. ¿A nivel contractual, como debe cumplir la organización con los requisitos en materia de inducción y capacitación?
9. ¿Considera necesario la implementación de nuevas estrategias en el proceso de inducción y capacitación?
10. ¿Cómo puede contribuir la elaboración de un sistema de inducción y capacitación más automatizado?