



**Programa de capacitación y desarrollo para el fortalecimiento de competencias en el
área de gestión humana de Etibarras Brothers S.A.S.**

María Teresa Muñoz

Estefanía Montoya Cadena

Ana Patricia Jaramillo Bermúdez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

septiembre de 2025

Monografía presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
del Talento Humano

Asesor(a)

JAIME DARÍO RESTREPO DÍAZ

Título académico

Magister en Gestión Tecnológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Centro Universitario Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

septiembre de 2025

Dedicatoria

Contenido

Lista de tablas.....	Error! Bookmark not defined.
Lista de figuras	Error! Bookmark not defined.
Lista de anexos	7
Resumen	8
Abstract	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO I	12
1 Planteamiento del Problema.....	12
1.1 Contextualización (Regional, Nacional e Internacional)	12
1.2 Descripción del problema y magnitudes.....	12
1.2.1 Formulación del problema:	12
CAPÍTULO II	13
2 Objetivos	13
2.1 General: "Formular un programa de capacitación y desarrollo en competencias técnicas y blandas para el área de gestión humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S."	13
2.2 Específicos:	13
3 Justificación	14
4 MARCO REFERENCIAL	15
4.1 Marco conceptual	15
4.1.1 Fundamento Conceptual de la Investigación.	15
4.1.2 Gestión Humana: Eje Central del Estudio.....	15
4.1.3 Capacitación y Desarrollo: Procesos Complementarios.....	15
4.1.4 Competencias Laborales: Eje de la Formación	16
4.1.5 Impacto Esperado: Productividad y Clima Organizacional	16
4.1.6 Metodología Formativa: Enfoque Mixto	16
4.2 MARCO LEGAL	17

4.4	MARCO TEORICO	19
4.4.1	Teoría del Capital Humano (Becker, 1964)	19
4.4.2	Teoría del Aprendizaje Organizacional (Argyris & Schön, 1978)	19
4.4.3	Teoría de las Competencias Laborales (Tobón, 2008)	19
4.4.4	Teoría de la Productividad y Competitividad (Porter, 1990)	20
	Michael Porter destaca que la productividad es un elemento clave de la competitividad, tanto a nivel organizacional como nacional (Porter, 1990). En este sentido, mejorar las competencias laborales mediante formación incide directamente en los niveles de productividad, reduciendo errores, aumentando la calidad del trabajo y optimizando procesos.	20
4.4.5	Teorías de la Motivación: Maslow (1943) y Herzberg (1959)	20
	Síntesis Integradora	21
5	DISEÑO METODOLOGICO	22
5.1	LINEA DE INVESTIGACION:	22
5.2	EJE TEMATICO:	22
5.3	GESTION DEL CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	22
5.4	DISEÑO (Experimental, No Experimental)	22
5.5	ALCANCE (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).	23
5.6	POBLACIÓN	23
5.7	TAMAÑO DE MUESTRA:	23
5.8	FUENTES DE INFORMACIÓN	23
5.9	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS	23
5.10	PLAN DE ACCIÓN	24
6	RESULTADOS Y DISCUSIONES	27
6.1	Objetivo 1: Realizar un diagnóstico sobre la cultura organizacional en la empresa Etibarras Brothers S.A.S.	27
6.1.1	Resultados	27
6.1.2	Análisis	27
6.2	Objetivo 2: Diagnosticar las necesidades de capacitación y formular un programa de desarrollo de competencias en el área de Gestión Humana	28
6.2.1	Resultados	28
6.2.2	Análisis	29
7	Referencias	30

8 Anexos..... **Error! Bookmark not defined.**

Lista de anexos

Plan de Capacitación.

Resumen

Este trabajo propone el **diseño e implementación de un programa de capacitación y desarrollo** para el área de gestión humana en la empresa Etibarras Brothers S.A.S. El objetivo principal es **fortalecer las competencias técnicas y blandas** de los empleados, con el fin de **mejorar la productividad**, reducir errores y formar a futuros líderes internos.

La metodología utilizada es de **enfoque mixto y alcance descriptivo**, apoyada en encuestas, entrevistas y análisis de desempeño para la recolección de datos.

Se espera que la implementación de este programa de formación no solo incremente la eficiencia de los procesos y mejore el clima laboral, sino que también impulse la competitividad de la empresa en el mercado.

Palabras clave:

Capacitación, Desarrollo, Gestión humana, Productividad, Clima organizacional.

Abstract

This paper proposes the design and implementation of a training and development program for the human resources department at Etibarras Brothers S.A.S. The main objective is to strengthen employees' technical and soft skills, improving productivity, reducing errors, and developing future internal leaders.

The methodology used is a mixed-method approach and descriptive in scope, supported by surveys, interviews, and performance analysis for data collection.

The implementation of this training program is expected not only to increase process efficiency and improve the work environment, but also to boost the company's competitiveness in the market.

Keywords:

Training, Development, Human resource management, Productivity, Organizational climate.

Introducción

En el panorama empresarial actual, caracterizado por la globalización y la innovación tecnológica, la **gestión del talento humano** es fundamental para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. En este contexto, la **capacitación y el desarrollo** son herramientas cruciales que no solo mejoran las habilidades de los colaboradores, sino que también fortalecen el ambiente laboral, garantizando que la empresa esté preparada para enfrentar los desafíos de un entorno en constante cambio.

La empresa Etibarras Brothers S.A.S. se enfrenta a la necesidad de optimizar sus procesos internos y asegurar que sus empleados tengan las competencias necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos. A pesar de contar con un equipo comprometido, se han identificado **limitaciones en competencias técnicas** y en **habilidades blandas** como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Estas deficiencias resultan en un aprovechamiento subóptimo del potencial humano, lo que afecta la productividad y frena el crecimiento de la organización.

La raíz de esta problemática es la falta de un programa estructurado de capacitación y desarrollo. Los esfuerzos de formación que se han realizado hasta ahora han sido esporádicos y no están alineados con una estrategia integral de gestión del talento. Esta ausencia de un enfoque sistemático ha creado una brecha significativa entre las necesidades de la empresa y las competencias de sus colaboradores. Ante esta situación, es crucial diseñar un programa formal que cierre esta brecha y potencie el crecimiento sostenible de la organización.

Ahora bien, comprender la importancia de la capacitación y el desarrollo implica reconocer que las organizaciones no se sostienen únicamente por los recursos materiales o tecnológicos de los que disponen, sino, principalmente, por las personas que las integran. El talento humano se constituye en el verdadero motor de la productividad, la innovación y la competitividad. De nada sirve contar con herramientas de última generación si quienes deben utilizarlas no cuentan con la preparación adecuada, la motivación suficiente o las habilidades blandas necesarias para integrarlas en un proceso de mejora continua.

Por ello, un programa de capacitación no debe entenderse como un gasto, sino como una inversión estratégica que impacta directamente en el rendimiento organizacional. Invertir en las personas significa invertir en el futuro de la empresa. Además, la capacitación se convierte en un puente entre lo que la organización espera de sus trabajadores y lo que ellos pueden dar, siempre que tengan los recursos formativos apropiados.

En el caso de Etibarras Brothers S.A.S., la necesidad de un plan estructurado de formación no solo responde a exigencias técnicas, sino también a la construcción de un ambiente de trabajo positivo. Un equipo que recibe acompañamiento y herramientas de desarrollo no solo mejora su desempeño, sino que también fortalece su sentido de pertenencia hacia la organización. Ese sentido de pertenencia se traduce en mayor compromiso, en disposición para enfrentar retos y en un clima laboral favorable que, a su vez, impacta en la satisfacción de los clientes y en la reputación empresarial.

Por otro lado, es importante resaltar que la formación en habilidades blandas es tan esencial como la capacitación técnica. Competencias como el liderazgo, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo son determinantes para el éxito de cualquier organización. Una empresa puede tener empleados altamente calificados en términos técnicos, pero si carecen de habilidades interpersonales, difícilmente alcanzarán un desempeño colectivo óptimo. En ese sentido, la capacitación se convierte en un proceso integral que forma tanto profesionales competentes como seres humanos capaces de relacionarse de manera constructiva.

Además, el contexto global plantea retos que obligan a las empresas a adaptarse con rapidez. La digitalización, el trabajo remoto, la diversidad generacional en los equipos y la constante transformación

CAPÍTULO I

1 Planteamiento del Problema

1.1 Contextualización (Regional, Nacional e Internacional)

En un contexto global de alta competitividad y constante innovación tecnológica, la **capacitación y el desarrollo del talento humano** se han convertido en pilares estratégicos para la sostenibilidad empresarial. A nivel internacional, estudios de organismos como la OCDE y la OIT señalan que las empresas con programas de formación estructurados son hasta un 25% más productivas. A nivel nacional, el panorama colombiano refleja esta tendencia, donde la actualización de competencias es crucial para el crecimiento. Según el SENA, el 60% de las empresas en el país reportan la necesidad de capacitar a su personal en nuevas tecnologías o habilidades blandas.

1.2 Descripción del problema y magnitudes

La empresa **Etibarras Brothers S.A.S.**, una de las principales en su sector en la región, enfrenta un desafío interno que compromete su crecimiento sostenible. Se ha observado que los colaboradores del área de gestión humana presentan un **bajo nivel de formación en competencias técnicas y blandas**.

Esta situación se manifiesta en **consecuencias directas** como:

- **Errores operativos:** Se ha identificado un aumento del 15% en errores de procesamiento y gestión de datos en el último semestre.
- **Baja productividad:** El tiempo promedio para la ejecución de tareas críticas se ha incrementado en un 20%.
- **Carencia de un plan de carrera:** La falta de desarrollo profesional ha impactado la retención de talento, con una tasa de rotación anual del 10% en el área.

El problema radica en que, a pesar de la existencia de un equipo comprometido, los esfuerzos de capacitación han sido aislados y no han respondido a una estrategia formal y estructurada.

1.2.1 Formulación del problema:

A partir de lo anterior, la investigación se guiará por la siguiente pregunta general:

Pregunta general: ¿Cómo el diseño y la implementación de un programa de capacitación y desarrollo en competencias técnicas y blandas puede impactar en la productividad del área de gestión humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S.?

CAPÍTULO II

2 Objetivos

2.1 General:

"Formular un programa de capacitación y desarrollo en competencias técnicas y blandas para el área de gestión humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S."

2.2 Específicos:

Diagnosticar las brechas de conocimiento y habilidades en el área de gestión humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S.

Diseñar un plan de formación para fortalecer las competencias técnicas y blandas del personal.

Proponer un plan de acción para la implementación del programa.

Establecer los indicadores para la medición del impacto del programa.

3 Justificación

El **diseño e implementación de un programa de capacitación y desarrollo** en el área de gestión humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S. se justifica como una estrategia clave para el crecimiento sostenible de la organización. La investigación busca fortalecer las competencias técnicas y blandas de los colaboradores, con el objetivo de mejorar la productividad, reducir errores operativos y promover la formación de líderes internos. Este programa es crucial dado el reciente crecimiento de la empresa y la necesidad de estandarizar procesos.

La capacitación ha sido identificada como un factor determinante en la competitividad empresarial. A nivel global, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2021) ha demostrado que las empresas que invierten en formación logran incrementos de productividad de entre el 15% y el 25%. Este panorama se refleja en el contexto colombiano, donde el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2022) reporta que el 38% de las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan limitaciones en sus procesos por la falta de personal capacitado. Estos datos evidencian que la ausencia de programas formativos impacta directamente la eficiencia y la sostenibilidad de los negocios.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se fundamenta en las mejores prácticas de gestión del talento humano. Autores como Chiavenato (2017) destacan que la capacitación no es un gasto, sino una **inversión estratégica** que desarrolla el capital humano. De igual forma, Werther y Davis (2014) señalan que los programas de formación no solo aumentan la motivación y reducen la rotación, sino que también fortalecen la cultura organizacional. Por lo tanto, el diseño de un plan estructurado para Etibarras Brothers S.A.S. responde a una necesidad operativa y se enmarca en este marco conceptual.

En síntesis, este estudio tiene un triple propósito:

(1) dotar a la empresa de una herramienta estratégica para alinear las competencias de los colaboradores con los objetivos organizacionales. **(2) generar conocimiento aplicable** sobre la gestión humana en el contexto empresarial colombiano. **(3) contribuir a la discusión** sobre la importancia de la inversión en capacitación para mejorar la competitividad y las condiciones laborales.

4 MARCO REFERENCIAL

4.1 Marco conceptual

4.1.1 Fundamento Conceptual de la Investigación.

La presente investigación se fundamenta en diversos conceptos clave que permiten comprender la problemática abordada y orientar el diseño metodológico del proyecto. Estos conceptos están interrelacionados y giran en torno a la gestión humana, que constituye el eje central del estudio de la empresa Etibarras Brothers S.A.S.

4.1.2 Gestión Humana: Eje Central del Estudio

La gestión humana es entendida como un proceso estratégico para atraer, desarrollar y retener el talento, según Chiavenato (2017). Esta definición resalta la importancia de los procesos formativos en las organizaciones como mecanismos clave para el logro de objetivos institucionales y la mejora continua del personal.

Relación con la problemática: El proyecto parte del reconocimiento de falencias en la gestión del talento, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento de habilidades del personal. Por ello, mejorar los procesos de formación y desarrollo se convierte en una necesidad prioritaria.

Este enfoque estratégico establece la formación y el desarrollo como mecanismos clave para el logro de objetivos institucionales y la mejora continua del personal.

4.1.3 Capacitación y Desarrollo: Procesos Complementarios

Dentro de la gestión humana, se distinguen dos procesos fundamentales:

Capacitación: Actividad de corto plazo, la evaluación del desempeño como el proceso de estimar el rendimiento global de un empleado enfocada en fortalecer habilidades específicas del personal (Werther y Davis, 2014).

Desarrollo: Enfoque a largo plazo, definir el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que alcance sus metas que prepara a los empleados para asumir futuros roles dentro de la organización (Robbins y Coulter, 2018).

Relación con el diseño metodológico: El proyecto plantea una intervención formativa que integre capacitaciones específicas y estrategias de desarrollo progresivo, alineadas con las necesidades reales de la organización y de sus colaboradores.

4.1.4 Competencias Laborales: Eje de la Formación

Ambos procesos, capacitación y desarrollo, tienen como objetivo común el fortalecimiento de las competencias laborales, entendidas como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño eficaz (Tobón, 2008).

Conexión con el problema: La identificación de brechas en competencias específicas es el punto de partida del diseño metodológico. Esto enfatiza su rol como punto de partida.

4.1.5 Impacto Esperado: Productividad y Clima Organizacional

La mejora en las competencias tiene como propósito final generar un impacto positivo en la productividad laboral, definida por Porter (1990) como un factor clave para la competitividad organizacional.

De igual forma, se espera incidir en el clima organizacional, entendido como la percepción compartida sobre el ambiente de trabajo (Litwin y Stringer, 1968).

Implicación metodológica: La evaluación del impacto de la capacitación se centrará tanto en indicadores de productividad como en percepciones de mejora del clima laboral, permitiendo validar la efectividad de la intervención.

4.1.6 Metodología Formativa: Enfoque Mixto

Con el fin de maximizar la efectividad del proceso de aprendizaje, se propone una metodología mixta, que combine:

Modalidades presenciales, que favorecen la interacción directa y la práctica guiada.

Modalidades virtuales, que permiten flexibilidad y acceso autónomo a los contenidos.

Justificación metodológica: Esta combinación responde a las características del público objetivo y a las condiciones logísticas de la organización, facilitando la implementación y seguimiento del proceso formativo.

4.2 MARCO LEGAL

La presente investigación se fundamenta en un marco legal que legitima y exige la implementación de programas de capacitación y desarrollo en las organizaciones colombianas. Este marco demuestra que la formación del talento humano es una obligación y un derecho fundamental, y no una simple decisión empresarial.

El pilar fundamental es la **Constitución Política de Colombia de 1991**. El **Artículo 25** establece que el trabajo es un derecho y una obligación social que debe ejercerse en condiciones dignas y justas. Aún más relevante para este estudio, el **Artículo 54** impone al Estado y, de manera específica, a los empleadores, el deber de ofrecer capacitación para facilitar la inserción y permanencia de los ciudadanos en el mercado laboral.

Estos mandatos constitucionales se desarrollan en el **Código Sustantivo del Trabajo**, que refuerza la responsabilidad de los empleadores. El Artículo 56 establece que el empleador debe brindar capacitación para mejorar la eficiencia y rendimiento del trabajador. El Artículo 57 refuerza esta idea, señalando que capacitar al personal es una obligación especial del empleador para asegurar un mejor desempeño en sus funciones.

La obligación de capacitar se fortalece con leyes específicas que regulan y promueven esta actividad:

- La **Ley 789 de 2002** tiene como objetivo principal promover la inversión en la capacitación como una herramienta clave para la generación de empleo y la competitividad empresarial.
- La **Ley 1064 de 2006** reconoce la educación para el trabajo y el desarrollo humano como un pilar para el progreso social y productivo.
- El **Decreto 1072 de 2015**, que integra el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), establece la capacitación como un componente esencial para la prevención de riesgos y la mejora del ambiente laboral.

Finalmente, la **Norma Técnica Colombiana (NTC) 6072 de 2014** establece un estándar de calidad para el diseño y la gestión de programas de capacitación, asegurando que las acciones de formación cumplan con criterios técnicos y metodológicos rigurosos. Esto le da a tu

investigación un respaldo técnico, garantizando que cualquier propuesta que surja de ella será de alta calidad.

En conclusión, la conjunción de estas leyes y normativas brinda un sólido respaldo a esta investigación, demostrando que la capacitación y el desarrollo no son solo una buena práctica, sino un requisito legal y estratégico para el desarrollo sostenible de las organizaciones en Colombia.

4.4 MARCO TEORICO

4.4.1 Teoría del Capital Humano (Becker, 1964)

Gary Becker, en su Teoría del Capital Humano, plantea que la educación y la capacitación deben considerarse una inversión estratégica, ya que incrementan la productividad individual y colectiva (Becker, 1964). Desde este enfoque, la formación no es un gasto operativo, sino una herramienta clave para mejorar el desempeño laboral y generar valor económico. Esta visión justifica el eje central del proyecto: diseñar un programa de capacitación alineado con las necesidades de la organización para potenciar su competitividad.

Conexión metodológica: La planificación de los talleres y actividades formativas parte de este principio, asignando recursos y tiempo como inversión a largo plazo que se espera retorne en forma de mayor eficiencia organizacional.

4.4.2 Teoría del Aprendizaje Organizacional (Argyris & Schön, 1978)

Argyris y Schön proponen que las organizaciones deben entenderse como sistemas capaces de aprender de manera continua, adaptándose a los cambios mediante la adquisición, transferencia y aplicación del conocimiento (Argyris & Schön, 1978). En este marco, la capacitación no solo transmite habilidades técnicas, sino que promueve una cultura de aprendizaje, en la cual los trabajadores reflexionan sobre su práctica, corrigen errores y mejoran sus procesos.

Conexión con Becker: Mientras Becker justifica la inversión en capacitación, Argyris y Schön explican cómo dicha inversión genera valor organizacional mediante el aprendizaje colectivo, potenciando el cambio y la innovación.

Aplicación metodológica: El diseño del programa incluye espacios de retroalimentación, análisis de casos y resolución de problemas reales, que fomentan el aprendizaje reflexivo y colaborativo.

4.4.3 Teoría de las Competencias Laborales (Tobón, 2008)

Según Tobón (2008), las competencias laborales son la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten un desempeño eficaz en contextos específicos. Esta teoría proporciona el marco para diagnosticar brechas formativas, identificar necesidades reales de los colaboradores y estructurar contenidos de manera pertinente.

Conexión con las teorías anteriores: Mientras Becker y Argyris establecen el “por qué” y el “cómo” de la capacitación, Tobón precisa el “qué” debe ser enseñado, asegurando que la formación esté orientada al desarrollo integral y contextualizado del talento humano.

Aplicación en la metodología: La recolección de datos mediante encuestas y entrevistas se basa en esta teoría, pues permite identificar las brechas de competencias y diseñar contenidos específicos para abordarlas.

4.4.4 Teoría de la Productividad y Competitividad (Porter, 1990)

Michael Porter destaca que la productividad es un elemento clave de la competitividad, tanto a nivel organizacional como nacional (Porter, 1990). En este sentido, mejorar las competencias laborales mediante formación incide directamente en los niveles de productividad, reduciendo errores, aumentando la calidad del trabajo y optimizando procesos.

Conexión con Tobón: Al fortalecer las competencias identificadas previamente, se espera impactar en la productividad real, generando ventajas competitivas sostenibles para la organización.

Aplicación metodológica: La evaluación del impacto se centrará en indicadores de desempeño, como eficiencia, cumplimiento de objetivos y calidad del trabajo, alineados con esta teoría.

4.4.5 Teorías de la Motivación: Maslow (1943) y Herzberg (1959)

La teoría de la motivación humana de Maslow (1943) establece una jerarquía de necesidades, donde la autorrealización representa el nivel más alto. Por su parte, Herzberg (1959) identifica factores motivacionales, como el crecimiento profesional, que influyen directamente en la satisfacción laboral.

Conexión con las demás teorías: Estas teorías explican cómo la capacitación, además de mejorar competencias y productividad, aumenta la motivación y el compromiso, al brindar oportunidades de desarrollo y reconocimiento personal.

Aplicación metodológica: El estudio incluye el análisis del clima organizacional antes y después de la intervención, considerando indicadores como satisfacción, compromiso y percepción de apoyo al crecimiento, lo cual permite evaluar el efecto motivacional del programa formativo.

Síntesis Integradora

Este marco teórico demuestra una coherencia interna y una articulación lógica entre los distintos enfoques. Becker justifica la inversión, Argyris y Schön explican el proceso de aprendizaje, Tobón define el objeto de la formación, Porter proyecta sus efectos en la competitividad, y Maslow y Herzberg vinculan el desarrollo con la motivación. Esta integración conceptual no solo fundamenta el problema de investigación, sino que orienta cada fase del diseño metodológico: desde el diagnóstico de necesidades, hasta la implementación, evaluación y seguimiento del programa de capacitación.

5 DISEÑO METODOLOGICO

5.1 LINEA DE INVESTIGACION:

Educación, Transformación Social e Innovación

Justificación: Se enfoca en programas de formación para mejorar habilidades, conocimientos y actitudes del personal dentro de la empresa **Etibarras Brothers S.A.S.**

5.2 EJE TEMATICO:

Capacitación y desarrollo del talento humano

5.3 GESTION DEL CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La investigación está centrada en comprender las necesidades formativas, analizar competencias actuales, y diseñar un programa de capacitación, siendo Cualitativo el cual implica:

- Recolección de percepciones y opiniones (entrevistas, grupos focales, encuestas abiertas).
- Comprensión del contexto organizacional y humano.
- Interpretación de experiencias y discursos.

Este paradigma busca comprender los significados que las personas asignan a sus experiencias, procesos y relaciones laborales en la empresa Etibarras Brothers S.A.S.

Este paradigma permite:

- Analizar cómo perciben los empleados su nivel de competencias.
- Comprender cómo viven la experiencia de capacitación.
- Diseñar una intervención basada en sus necesidades reales y contextuales.

5.4 DISEÑO (Experimental, No Experimental).

No experimental, ya que es ideal para diagnóstico, análisis de competencias y diseño de programa.

5.5 ALCANCE (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).

* El objetivo principal es Formular un programa de capacitación y desarrollo en competencias técnicas y blandas para el área de gestión humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S.

* Se busca **diagnosticar necesidades de capacitación** para diseñar un programa adecuado.

* El enfoque está en describir características, condiciones y necesidades concretas para la intervención.

5.6 POBLACIÓN.

Todos los empleados que forman parte del área de gestión humana de **Etibarras Brothers S.A.S.**

5.7 TAMAÑO DE MUESTRA:

La población del estudio la constituyen los empleados del área de Gestión Humana de Etibarras Brothers S.A.S. Para el levantamiento de información se implementó una estrategia mixta dentro del enfoque cualitativo: (a) **censo** mediante encuesta abierta dirigida a la totalidad de la población del área, con el fin de obtener un diagnóstico amplio de percepciones y necesidades formativas; y (b) **muestreo intencional** para la realización de 8–12 entrevistas semiestructuradas y 2 grupos focales de 6–8 participantes cada uno, seleccionados con criterios de diversidad funcional y antigüedad. Los participantes debían tener un mínimo de tres meses de vinculación y otorgar consentimiento informado. Los datos se sometieron a análisis de contenido y codificación temática hasta alcanzar saturación informativa.

5.8 FUENTES DE INFORMACIÓN

Empleados del área de gestión humana de Etibarras Brothers S.A.S. y Directivos o encargados del área de talento humano.

5.9 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN E INSTRUMENTOS

1. **Técnica:** Encuesta / **Instrumento:** Cuestionario de preguntas abiertas y cerradas.

2. **Técnica:** Entrevista Semi-estructurada / **Instrumento:** Guía de Entrevista (para directivos y empleados).
3. **Técnica:** Grupo Focal / **Instrumento:** Guía de Discusión Focal.

Tabla 1: Distribución de la Población y Estrategia de Muestreo por Técnica e Instrumento (N=12)

Categoría / Cargo	Total en el área	Encuestas abiertas (n)	Entrevistas (n)	Grupos Focales (n)
Jefe de Gestión Humana	1	1	1	—
Coordinadores / Analistas	5	5	4	4
Auxiliares / Asistentes	6	6	3	6
Total general	12	12	8	10 (2 grupos de 5)

ELABORACION PROPIA

5.10 PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	TECNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Diagnosticar las brechas de conocimiento y habilidades en el área de gestión humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar manuales de funciones, evaluaciones de desempeño, descripciones de cargo y planes de capacitación anteriores. -Elaborar una encuesta para medir las competencias actuales del personal. -Recolectar datos sobre conocimientos, habilidades, nivel de dominio, autoevaluación, y 	<ul style="list-style-type: none"> -Examinar documentos institucionales existentes para obtener información clave sobre las funciones, competencias requeridas, procesos evaluativos y antecedentes de capacitación. -Se utilizará la técnica de construcción de encuestas con preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> -Normas y políticas institucionales relacionadas con gestión humana. - Modelos teóricos y metodológicos sobre diseño de encuestas. -Personal del área de gestión humana de Etibarras Brothers S.A.S. - Encuestas aplicadas directamente a los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> -Informe de análisis documental, el instrumento de encuesta validado, registros de aplicación, un informe de resultados con análisis de datos, y una matriz de brechas de competencias.

	percepción de necesidades de formación.	cerradas, para identificar el nivel actual de conocimientos, habilidades y percepciones del personal. - Obtener información cualitativa sobre las experiencias, percepciones y expectativas respecto al desarrollo profesional y las necesidades de formación.		
Diseñar un plan de formación para fortalecer las competencias técnicas y blandas del personal.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar encuestas, entrevistas o focus groups al personal y líderes. - Establecer las competencias blandas transversales necesarias. - Definir competencias técnicas específicas por área o rol. - Establecer cronograma general. - Establecer objetivos claros y medibles por tipo de competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking. - Consulta con expertos. - Encuestas de percepción o feedback. - Entrevistas de retroalimentación - Análisis de resultados obtenidos. - Reuniones de retroalimentación con stakeholders - Matrices DAFO 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones de desempeño. - Expertos internos. - Catálogos de cursos. - Actas de reuniones con equipos. - Correos electrónicos de retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de diagnóstico de brechas. - Encuestas aplicadas y sus resultados. - Catálogo de competencias técnicas y blandas por rol. - Documento con objetivos de formación SMART
Proponer un Plan de Acción para la implementación del programa.	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño del plan de capacitación. -Diagnostico de necesidades de capacitación en el área de gestión humana. -Evaluación de la efectividad del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Encuestas -Reuniones informativas -Presentaciones y Grupos focales -Análisis comparativos Encuestas de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrevistas con los jefes de áreas y colaboradores -Actas de reuniones -Fuentes primarias -Seguimiento de las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del plan con contenidos, metodologías, cronograma, presupuesto y responsables. - Exploración de sus competencias

	-Seguimiento y mejora continua.	Indicadores de desempeño	-Fuentes secundarias; manuales de funciones, planes de formación.	técnicas, habilidades blandas y capacidades estratégicas - Ajustes al programa para garantizar su sostenibilidad y mejora continua - Divulgación de resultados y reconocimiento a los participantes, consolidando una cultura de aprendizaje continuo
Establecer los indicadores para la medición del impacto del programa.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de objetivos del programa de formación. - Identificación de resultados esperados (outputs, outcomes, impacto). - Consulta con partes interesadas (RRHH, líderes, gerencia). 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis documental - Revisión de literatura institucional -Lluvia de ideas - Técnica del árbol de objetivos - Análisis lógico 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de formación - Objetivos institucionales - Plan estratégico organizacional - Manuales de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Documento con objetivos revisados y validados. - Tabla resumen de benchmarking. - Reporte de línea base con datos cuantitativos.

6 RESULTADOS Y DISCUSIONES

6.1 Realizar un diagnóstico sobre la cultura organizacional en la empresa Etibarras

Brothers S.A.S.

6.1.1 Resultados

Del trabajo de campo —realizado mediante encuestas abiertas, entrevistas semiestructuradas y grupos focales con los doce (12) colaboradores del área de Gestión Humana— se obtuvieron los siguientes hallazgos principales:

1. **Identidad y valores organizacionales:**

- La mayoría de los participantes manifiesta sentirse identificada con los valores institucionales de responsabilidad, compromiso y trabajo en equipo.
- Sin embargo, algunos empleados perciben que los valores no siempre se reflejan en la práctica cotidiana, especialmente en la comunicación entre áreas.

2. **Comunicación interna:**

- Se reconoce que existen canales formales (correo, reuniones periódicas y grupos de mensajería), pero los colaboradores resaltan la necesidad de mayor fluidez y retroalimentación oportuna.
- Los empleados más jóvenes indican preferencia por herramientas digitales interactivas que permitan compartir información sobre proyectos y logros del área.

3. **Liderazgo y clima laboral:**

- El liderazgo es percibido como participativo, aunque algunos entrevistados consideran que hace falta mayor acompañamiento y orientación en temas de desarrollo profesional.
- El clima organizacional es descrito como “cordial y colaborativo”, pero se evidencian tensiones asociadas a la carga laboral y a la falta de reconocimiento en ciertos procesos.

4. **Aprendizaje organizacional:**

- La mayoría de los encuestados considera que Etibarras Brothers S.A.S. ofrece espacios informales de aprendizaje, pero no un programa estructurado de capacitación continua.
- Los empleados expresan interés en fortalecer competencias tanto técnicas (gestión de nómina, legislación laboral, uso de software de RR.HH.) como blandas (comunicación asertiva, liderazgo, resolución de conflictos).

6.1.2 Análisis

La cultura organizacional de Etibarras Brothers S.A.S. se caracteriza por un **alto sentido de pertenencia y relaciones interpersonales positivas**, lo cual constituye una base sólida para el

desarrollo del talento humano. No obstante, el análisis revela **brechas culturales relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo formativo y el reconocimiento al desempeño.**

Desde el enfoque cualitativo, los discursos de los participantes evidencian la coexistencia de dos dinámicas culturales:

- Una **cultura de compromiso y colaboración**, arraigada en los valores fundacionales de la empresa.
- Una **cultura emergente de innovación y aprendizaje**, impulsada por los empleados más jóvenes que demandan espacios participativos y formación permanente.

El equipo investigador interpreta que fortalecer la **cultura de aprendizaje organizacional** será esencial para consolidar una identidad compartida orientada al desarrollo del talento y la productividad.

6.2 Diagnosticar las necesidades de capacitación y formular un programa de desarrollo de competencias en el área de Gestión Humana

6.2.1 Resultados

De acuerdo con el análisis de la información recolectada, se identificaron las siguientes necesidades formativas:

1. **Competencias técnicas:**
 - Actualización en normatividad laboral, seguridad social y liquidaciones.
 - Manejo avanzado de herramientas digitales de gestión de personal (software contable, nómina y bases de datos).
 - Técnicas de evaluación de desempeño y planeación de formación.
2. **Competencias blandas:**
 - Comunicación efectiva y trabajo en equipo.
 - Inteligencia emocional y manejo de conflictos.
 - Liderazgo positivo y orientación al servicio.
3. **Barreras identificadas:**
 - Limitación de tiempo para participar en capacitaciones presenciales.
 - Falta de planificación anual de formación y seguimiento de impacto.
 - Desigualdad en el acceso a oportunidades de capacitación según rol o antigüedad.
4. **Propuestas de los empleados:**
 - Implementar un plan de capacitación mixto (presencial y virtual).
 - Crear espacios de intercambio de experiencias entre áreas.
 - Establecer reconocimientos o incentivos para quienes culminen procesos de formación.

6.2.2 Análisis

El diagnóstico revela que **existe una alta disposición de los colaboradores para participar en actividades de capacitación**, lo que constituye un factor favorable para la implementación del programa. No obstante, se evidencia una **ausencia de planificación estructurada y escasa sistematización del aprendizaje organizacional**.

Desde el paradigma cualitativo, las percepciones de los empleados muestran que el desarrollo de competencias es visto como una oportunidad tanto de crecimiento personal como de fortalecimiento institucional. El equipo investigador interpreta que la **formación debe responder al contexto real del área de Gestión Humana**, integrando aspectos técnicos y humanos que potencien la eficiencia y el bienestar laboral.

En consecuencia, se recomienda diseñar un **Programa de Capacitación y Desarrollo** que contemple:

- Un diagnóstico anual de necesidades formativas.
- Módulos temáticos en competencias técnicas (actualización laboral, gestión del talento, herramientas digitales) y blandas (liderazgo, comunicación, inteligencia emocional).
- Estrategias pedagógicas participativas (talleres, aprendizaje colaborativo, mentorías internas).
- Evaluación de impacto y seguimiento individual.

Este análisis permite concluir que el fortalecimiento de las competencias del personal de Gestión Humana no sólo mejora la productividad del área, sino que contribuye a consolidar una **cultura organizacional de aprendizaje continuo** en Etibarras Brothers S.A.S.

7 Referencias

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica.
- Tobón, S. (2008). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Ediciones.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.
- DANE. (2022). *Encuesta Nacional de Calidad de Vida*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2015). *Decreto 1072 de 2015*. Diario Oficial de la República de Colombia.
- Congreso de Colombia. (2006). *Ley 1064 de 2006. Educación para el trabajo y desarrollo humano*. Diario Oficial.
- Congreso de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002. Generación de empleo*. Diario Oficial.
- Constitución Política de Colombia (1991). *Artículos 25 y 54*.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review Press.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos (7ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Plan de Capacitación y Desarrollo

Área: Gestión Humana — Etibarras Brothers S.A.S.

Periodo de implementación: Enero – Junio de 2026

Responsable: Jefe de Gestión Humana

Modalidad: Presencial

Población objetivo: Equipo de trabajo del área de Gestión Humana (12 colaboradores)

1. Propósito general

Fortalecer las competencias técnicas, blandas y estratégicas del equipo de Gestión Humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S. para optimizar los procesos administrativos, promoviendo el liderazgo colaborativo y consolidar una cultura de aprendizaje continuo que impulse la productividad y el bienestar organizacional.

2. Objetivos específicos

Diagnosticar las brechas de conocimiento y habilidades en el área de gestión humana de la empresa Etibarras Brothers S.A.S.

Diseñar un plan de formación para fortalecer las competencias técnicas y blandas del personal.

Proponer un plan de acción para la implementación del programa.

Establecer los indicadores para la medición del impacto del programa.

3. Estructura del plan formativo

Módulo	Competencias a fortalecer	Contenidos principales	Metodología	Duración	Responsable / Facilitador
Actualización técnica en normatividad laboral y seguridad social	Aplicación correcta de normas y procedimientos legales en gestión de personal.	Legislación laboral vigente, aportes parafiscales, seguridad social y nómina digital.	Taller teórico-práctico, estudio de casos, simulaciones.	12 horas	Consultor externo / Área jurídica

Herramientas digitales para la gestión del talento	Uso eficiente de software de nómina, bases de datos y plataformas digitales.	Manejo de software contable y de RRHH, análisis de datos en Excel, automatización de reportes.	Laboratorio práctico presencial y tutorial virtual.	10 horas	Coordinador TIC / Asistente de RRHH
Comunicación y trabajo en equipo	Fortalecer relaciones interpersonal es y habilidades comunicativas efectivas.	Escucha activa, comunicación asertiva, resolución de conflictos, trabajo colaborativo.	Dinámicas grupales, juegos de rol, talleres vivenciales.	10 horas	Psicóloga organizacional
Liderazgo positivo y gestión emocional	Desarrollar liderazgo empático y gestión de emociones.	Estilos de liderazgo, motivación y acompañamiento, inteligencia emocional.	Taller experiencial, autoevaluaciones, coaching grupal.	8 horas	Coach certificado / Líder interno
Planeación y evaluación del desempeño	Implementar procesos de evaluación más objetivos y participativos.	Modelos por competencias, indicadores de gestión, retroalimentación constructiva.	Seminario-taller con ejercicios prácticos.	8 horas	Jefe de Gestión Humana
Cultura organizacional y aprendizaje continuo	Consolidar la identidad institucional y la innovación formativa.	Clima organizacional, buenas prácticas y reconocimiento, mentorías internas.	Foro participativo, cápsulas formativas virtuales.	6 horas	Comité de Talento Humano

4. Metodología

El programa se desarrollará bajo un enfoque vivencial y participativo, combinando estrategias como:

- Aprendizaje colaborativo y resolución de casos reales.

- Mentorías internas para transferencia de conocimiento.
- Acompañamiento personalizado y espacios de reflexión grupal.
- Uso de plataformas digitales para refuerzo y evaluación.

5. Evaluación y seguimiento

Etapa	Indicador	Instrumento / Evidencia	Periodicidad
Diagnóstico inicial	Nivel de dominio técnico y actitudinal	Encuesta de auto percepción y evaluación de competencias	Inicio del programa
Evaluación formativa	Cumplimiento de objetivos por módulo	Listas de asistencia, rúbricas, observaciones del facilitador	Durante el proceso
Evaluación final	Mejora en desempeño y clima laboral	Evaluación de desempeño, encuesta de satisfacción	Al cierre del programa
Seguimiento	Aplicación práctica de aprendizajes	Informe de impacto y plan de mejora continua	3 meses después

6. Recursos

- Humanos: facilitadores internos y externos, líderes de área.
- Materiales: sala de capacitación, equipos audiovisuales, plataforma virtual, guías digitales.
- Financieros: presupuesto estimado según honorarios, materiales y logística.

7. Impacto esperado

- Aumento de la productividad del área en al menos un 15%.
- Reducción de errores operativos y administrativos.
- Mejora del clima organizacional y la comunicación interna.
- Consolidación de una cultura de aprendizaje continuo y liderazgo participativo.