

**Plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral de una empresa del sector
avícola del Valle del Cauca
Informe Final Consultoría Empresarial**

Alba Leyla Enciso Montero

Ingrid Ginnela Murillo Pineda

Estudiantes

Carlos Julio Castañeda Blanco

Doctor en ciencias económicas administrativas

Director Del Proyecto

Juan Carlos Osma

Magister

Codirector del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá, febrero de 2025

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	8
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
Contexto Empresarial	8
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano	9
Identificación del Problema	10
FASE PLANEACIÓN	11
Justificación	11
Objetivos del Proyecto	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos	12
Alcance del Proyecto	13
Marco de Referencia	14
Marco Teórico.....	14
Marco Normativo.....	24
Metodología de la Consultoría	25
Población.....	26
Stakeholders.....	28
Plan de Trabajo	29
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	30
Desarrollo del Plan de Trabajo	30
Monitoreo: Matriz Marco Lógico	32
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES	36
Productos Finales	36
Lecciones Aprendidas	38
Oportunidades de mejora	39
Recomendaciones para la Gerencia	39
REFERENCIAS	42
DATOS DE REGISTRO DE CONSULTORES DEL PROYECTO	46
ANEXOS	49
Anexo A-Matriz FODA - DOFA	49
Anexo_B- Informe de investigación de mercados (Cliente interno)	56

Anexo C-Factores o elementos clave identificados	64
Anexo D- Propuesta de Plan de capacitación	1
Anexo E-Memorias de divulgación	3
Anexo_F-Acta de seguimiento gerencial No 1	5
Anexo_G- Acta de seguimiento gerencial No 2	7



Lista De Tablas

Tabla 1. <i>Alcance del proyecto</i>	13
Tabla 2. <i>Marco normativo</i>	24
Tabla 3. <i>Matriz RACI del proyecto</i>	28
Tabla 4. <i>Matriz Marco Lógico</i>	32
Tabla 5. <i>Descripción de Productos de la Consultoría</i>	36



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	10
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	12
Ilustración 3 <i>Etapas de un proceso de capacitación</i>	16
Ilustración 4. <i>Estructura Organizacional</i>	26
Ilustración 5. <i>Distribución por dependencias y niveles</i>	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6. <i>Plan de trabajo</i>	30



Resumen Ejecutivo

Con el desarrollo de la presente consultoría se pretende dar respuesta a la problemática, la cual está orientada a la ausencia de un Plan de capacitación estructurado dentro del programa de Bienestar laboral que dificulta el desarrollo del talento humano en la empresa avícola del Valle del Cauca, impactando la eficacia en la ejecución de los procesos, la motivación, compromiso y limitando la mejora continua de la organización. Planteándose para esta, como objetivo general el proponer un plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral a través de un resultado de una consultoría, que permita mejorar los procesos a través de la eficacia y desarrollo del talento humano de una empresa avícola del Valle del Cauca.

Durante la ejecución de la consultoría es realizado un análisis de la situación actual de la empresa por medio de la matriz DOFA y de información recolectada de entrevistas realizadas a empleados de diferentes niveles jerárquicos, se identifican los factores clave para el diseño del plan de capacitación en Bienestar laboral. Por último, se presenta la propuesta para el plan de capacitación de Bienestar laboral como respuesta a la pregunta problema.

Dentro de las lecciones aprendidas que se generaron con el desarrollo de este proyecto esta: la importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación a través de capacitaciones a todos los empleados, optimización de procesos y construcción de ambientes laborales agradables.

Palabras clave: Rotación de personal, capital humano, plan de capacitación, habilidades blandas y bienestar laboral.



Abstract

The development of this consultancy is intended to provide an answer to the problem, which is oriented to the absence of a structured training plan within the Labor Welfare program that hinders the development of human talent in the poultry company of Valle del Cauca, impacting the efficiency in the execution of processes, the motivation, commitment and limiting the continuous improvement of the organization. Considering that the general objective of this is to propose a training plan for Workplace Welfare programmed through a consultancy, to improve processes through the efficiency and development of human talent in a poultry company in Valle del Cauca.

During the execution of the consultancy, an analysis of the status of the human talent process is carried out using the DOFA matrix and information collected through interviews with employees at different hierarchical levels, the key factors for the design of the Workplace Welfare training plan are identified. Finally, the proposal for the Labor Welfare training plan is presented as an answer to the problem question.

Among the lessons learned that were generated by the development of this project is: the importance of developing leadership and communication skills through training to all employees, process optimization and construction of pleasant working environments.

Keywords: Staff rotation, human capital, training plan, work welfare and soft skills.



Plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral de una empresa del sector avícola del Valle del Cauca

Introducción

En el mundo empresarial actual y sus complejos desafíos, la capacitación del talento humano es clave para el éxito y la competitividad. La empresa donde se realiza esta consultoría reconoce que es importante contar con un programa de Bienestar que contenga un plan de capacitación estructurado para asegurar la mejora continua y el crecimiento de su capital humano. Por lo tanto, este informe presenta una propuesta de consultoría para elaborar y diseñar un plan de capacitación en el programa de Bienestar Laboral, con la finalidad de potenciar el crecimiento del equipo humano y armonizar sus habilidades con las metas estratégicas de la compañía, logrando así una mejora en el desempeño tanto individual como organizacional (Chiavenato, 2015). Esta consultoría aporta a la formación como magíster en talento humano, puesto que permite aplicar teorías y modelos de desarrollo organizacional en un contexto real, lo que mejora la comprensión de conceptos académicos. Finalmente, refuerza la capacidad para analizar las necesidades de formación de la empresa y diseñar soluciones efectivas adaptadas a su situación.

Fase Formulación del Problema

Al iniciar este proyecto, se identifica el problema conforme a la línea de consultoría que se va a abordar, la cual es Psicología, Educación y Cultura. Es necesario definir claramente la idea de la consultoría en relación con la solución de un problema principal que guiará la intervención de la consultoría.

Contexto Empresarial

La empresa seleccionada, la cual está ubicada en el Valle del Cauca y pertenece al sector avícola, sobresale en el país porque se dedica a la producción y venta de pollitos y pollitas de un día de nacido. Fue fundada en 1982 por empresarios colombianos y

actualmente hace parte de un grupo empresarial internacional. Esta está conformada a nivel estructural por nuevas granjas, una planta de alimento balanceado y dos plantas de incubación. Maneja dos líneas de producción, las cuales se caracteriza por su excelente calidad y servicios completos.

Cuenta con 705 trabajadores, incluidos 22 aprendices, de los cuales 150 tienen contratos temporales y 533 contrato a término indefinido. Su principal objetivo es mejorar el acceso de la población a proteínas animales con un alto valor nutricional para así brindarles a sus clientes avicultores soluciones genéticas de alta calidad. (SIG, 2024). Igualmente, este propósito busca impulsar su promesa de valor, en la cual se les ofrece a los avicultores de la región alternativas con una excelente genética avícola, encaminado a la eficiencia, progreso y sostenibilidad, contando con un alta la calidad y confianza.

Para asegurar alianzas duraderas, promueve relaciones a largo plazo, brindando respaldó y la guía continua, garantizando así la rentabilidad de los clientes (SIG, 2024). Su gestión integral incluye procesos de calidad, medio ambiente, seguridad en el trabajo y bienestar animal; basándose en valores como integridad, confiabilidad, calidad, responsabilidad, innovación y servicio.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

El departamento de Gestión Humana es el responsable de la nómina, seguridad y salud en el trabajo, selección, inducción, bienestar y desarrollo. Sin embargo, enfrenta retos en la retención de personal calificado y en desarrollar habilidades blandas de su personal. Lo anterior, genera la necesidad de un plan de capacitación en el programa de Bienestar laboral. Así mismo, los resultados de la medición de riesgo psicosocial indica la importancia de aumentar la capacitación en estilos de liderazgo y habilidades blandas para el personal de jefaturas. Las cuales deben fomentar la autonomía y el aprendizaje constante. La empresa requiere fortalecer su programa de Bienestar Laboral en términos de capacitación, para así

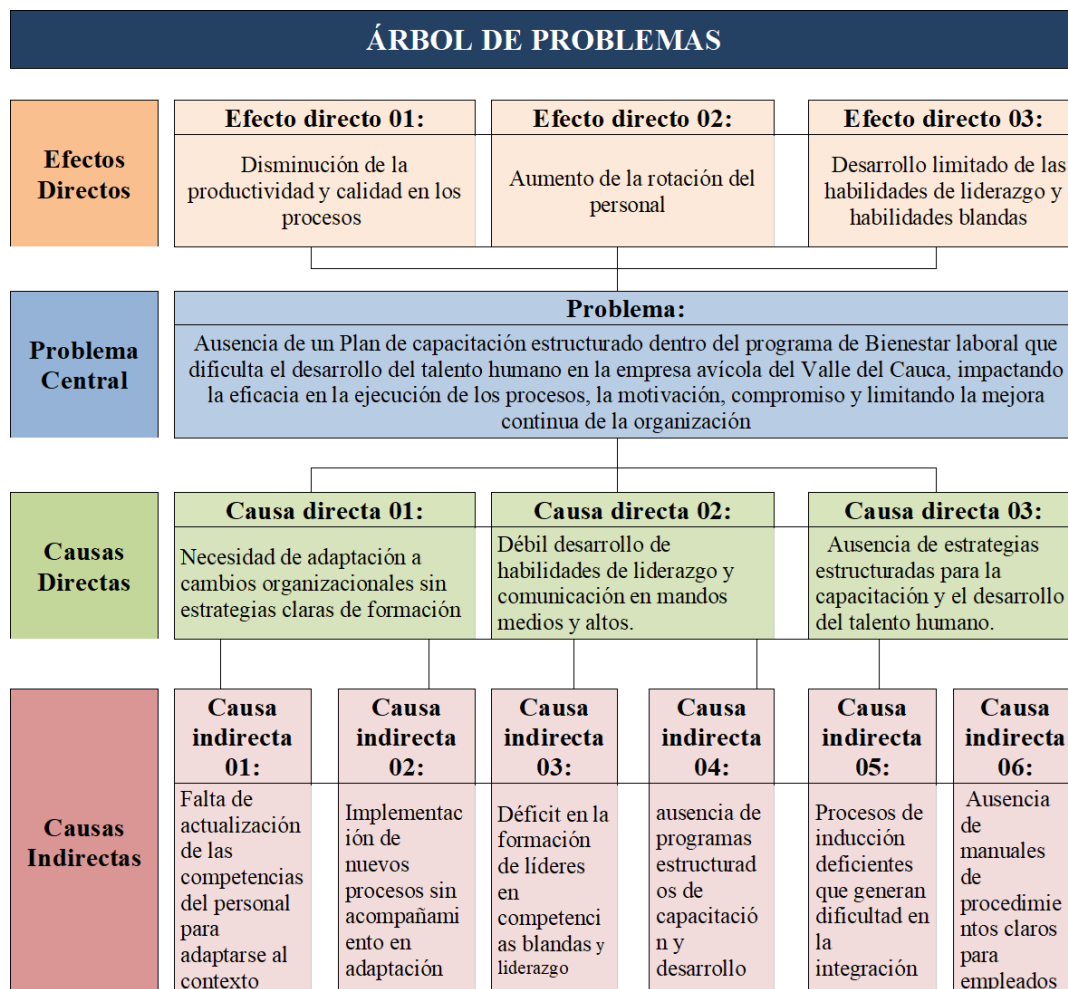
mejorar la estabilidad del personal, aumentar la motivación y reducir la rotación, buscando así garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la compañía.

Identificación del Problema

Después de identificar los diversos enfoques de intervención en la organización, se especifica el problema central que será trabajado a través la consultoría utilizando el árbol de problemas (Ilustración 1). Este método organiza la información aplicando un modelo de relaciones causales en forma de árbol, permitiendo sintetizar las principales variables involucradas en la situación problemática (DNP, 2016).

Ilustración 1.

Árbol de problemas



Construcción propia, 2024.

Por lo anterior, se plantea la pregunta problema: ¿Cómo diseñar un plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral que permita mejorar la eficacia y desarrollo del talento humano de una empresa avícola del Valle del Cauca?

Fase Planeación

Después de identificar el problema, se ajustan los objetivos, se determina el alcance del proyecto y se define el plan de acción necesario para alcanzar el propósito de la consultoría

Justificación

La implementación de un plan de capacitación en el programa de Bienestar Laboral de la empresa avícola del Valle del Cauca es una oportunidad clave, ya que permite mejorar la experiencia y el desarrollo del talento humano. Actualmente, la falta de habilidades y los cambios en los procesos sin la capacitación adecuada han generado problemas, los cuales han llevado a una disminución en la productividad, mayor rotación del personal y un desarrollo limitado de las habilidades blandas y liderazgo. Por lo anterior, este proyecto presenta un plan de capacitación para el programa de bienestar laboral que busca reducir estos impactos negativos y promover una cultura organizacional fuerte.

El desarrollo de habilidades internas ayudará a consolidar el programa de Bienestar laboral a largo plazo y a fortalecer al personal, incluso tras finalizar la consultoría. Al abordar las causas de los problemas actuales, el proyecto buscará mejorar el ambiente laboral y la motivación del personal, para así favorecer el bienestar de los empleados y su compromiso con la empresa y el crecimiento profesional. En un entorno como el actual de diversos cambios, este plan es una inversión estratégica que favorecerá la sostenibilidad y el éxito de la organización, asegurando que su talento humano pueda afrontar los retos con mayor confianza y eficacia.



Objetivos del Proyecto

Es necesario definir el objetivo general de la consultoría teniendo en cuenta el análisis y diagnóstico de las condiciones actuales de la empresa, identificando los problemas del talento humano de la organización y eligiendo el problema central que será tratado en el proyecto a través de la generación del árbol de problemas.

Objetivo General

Proponer un plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral a través de un resultado de una consultoría, que permita mejorar los procesos a través de la eficacia y desarrollo del talento humano de una empresa avícola del Valle del Cauca

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico del entorno interno y externo a través del análisis DOFA, para sustentar el diseño de un plan de capacitación del Programa de Bienestar Laboral.

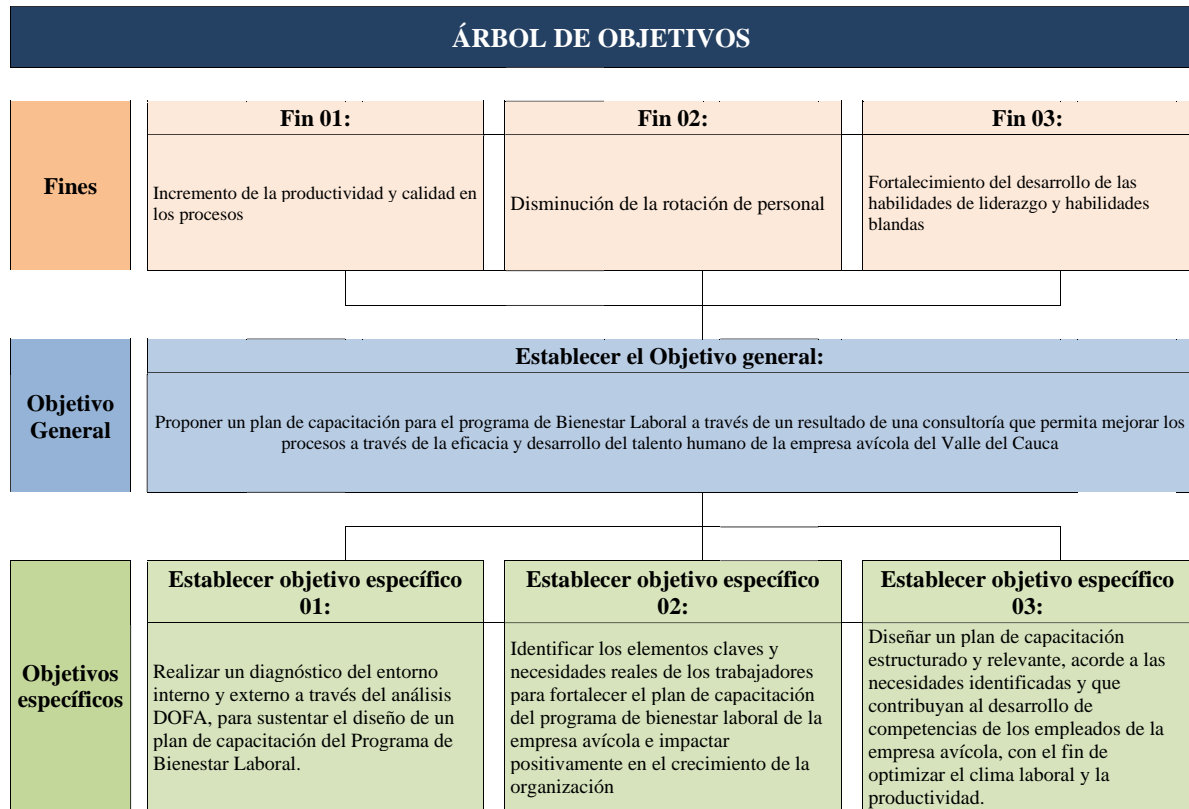
Identificar los elementos claves y necesidades reales de los trabajadores para fortalecer el plan de capacitación del programa de bienestar laboral de la empresa avícola e impactar positivamente en el crecimiento de la organización.

Diseñar un plan de capacitación estructurado y relevante, acorde a las necesidades identificadas y que contribuyan al desarrollo de competencias de los empleados de la empresa avícola, con el fin de optimizar el clima laboral y la productividad.



Ilustración 2.

Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, 2024.

Alcance del Proyecto

En esta sección se define el alcance del proyecto, detallando las actividades a realizar y los resultados previstos en forma de producto por la ejecución de la consultoría. Cada actividad representa un compromiso dentro de la consultoría y está vinculada a uno o más entregables que sirven como prueba de su ejecución.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto	
No.	Actividad / Compromiso
ID.	Producto / Entregable

1	Análisis de la situación actual de la empresa	A	Matriz FODA -DOFA
2	Trabajo de campo	B	Informe de investigación de mercados (Cliente interno)
3	Identificación de elementos o factores clave	C	Factores clave identificados
		D	Plan de capacitación
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	E	Memorias de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	F	Acta de seguimiento gerencial No 1
		G	Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2024.

Marco de Referencia

Para entender con mayor claridad la problemática y las áreas de intervención del proyecto, seguidamente se exponen los conceptos claves y los modelos de referencia que sustentan la propuesta de intervención de esta consultoría.

Marco Teórico

Capacitación

Es un proceso a corto plazo de formación enfocado en desarrollar habilidades y competencias particulares que los empleados requieren para cumplir con éxito las responsabilidades asociadas con su puesto de trabajo o mejorar procesos de la organización. Se enfoca en el aprendizaje relacionado al contexto organizacional para que los empleados trabajen con mayor habilidad. Según Chiavenato (2009), la capacitación mejora el valor del

capital humano de una organización, ya que se aumenta la productividad, se fomenta la capacidad creativa e innovadora y ayuda al logro de los objetivos organizacionales, lo que tiene un efecto positivo en los resultados de la empresa.

El proceso de capacitación, formación y desarrollo concede a los empleados abrirse a un mundo de información en el cual logra desarrollar destrezas, habilidades, nuevas actitudes y fomentar comportamientos adecuados al puesto o contexto empresarial o para la vida personal, generando así un proceso beneficioso para el trabajador y para la empresa, puesto que del desarrollo y crecimiento del empleado se benefician ambos (Alles, 2019). Al proporcionar y generar espacios de capacitación se le brinda información y motivación a los empleados para cambiar sus actitudes y habilidades que les genera pensar, razonar, emitir juicios, tomar decisiones y actuar de manera más adaptativa, impactando en el clima organizacional y en el nivel de satisfacción, crecimiento y desarrollo del empleado (Chiavenato, 2009). El desarrollo de un plan de capacitación se enfoca en alcanzar objetivos específicos que han sido anteriormente establecidos por la empresa para optimizar el rendimiento en un cargo o para mejorar procesos organizacionales.

Proceso de capacitación. El desarrollo del plan de capacitación se centra en alcanzar objetivos concretos establecidos de acuerdo con las necesidades de la organización, abordando cuestiones de rendimiento existentes o creando condiciones favorables para el futuro, no solo del desempeño, sino del fortalecimiento de competencias necesarias para dar cumplimiento a la estrategia organizacional (Alles, 2019). Estas competencias pueden clasificarse según niveles de profundidad desde lo general hasta lo específico: nivel organizacional, por área o proceso, e individual (Alles, 2019).

El plan de capacitación es un proceso fundamental de evolución y crecimiento que permite no solo suplir los déficits sino agregar valor a los empleados y a la empresa, buscando lograr el nivel de desempeño que se desea desde la organización con el desarrollo

continuo de sus empleados (Mondy, 2010). Este proceso cuenta con cuatro etapas continuas, que arranca desde un inicio hasta un cierre que se programa con una periodicidad anual habitualmente. A continuación, se presenta la ilustración 3 donde se resumen las cuatro etapas de un proceso de capacitación según Chiavenato, 2009:

Ilustración 3

Etapas de un proceso de capacitación



Tomado de Facultad de sociedad, cultura y creatividad (2024).

La capacitación trae como beneficios aumento de la productividad, aumento de las ganancias, desarrollo del negocio, abrir nuevos mercados, introducir y mejorar productos y servicios y alinearse con tecnologías actuales y emergentes. La capacitación no solo aumenta la satisfacción de los empleados y mejora el clima organizacional, sino que también les permite crecer y desarrollarse a sí mismos (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones deben adaptarse a nuevas formas de trabajo y entornos en constante cambio como resultado de la cuarta revolución industrial y las transformaciones organizacionales en curso. Esto requiere programas de capacitación atractivos e interesantes, que permitan logros a corto plazo para que los trabajadores adquieran y desarrollen competencias para realizar su trabajo de manera más productiva.

Habilidades blandas

Estas son el conjunto de competencias de tipo personal, interpersonal y emocional que concede a las personas interactuar de manera positiva y acorde con los demás, permitiendo así controlar su comportamiento y adaptándose a diversas situaciones de tipo social y laboral. Este tipo de habilidades son indispensables para el desarrollo integral de los individuos y de su éxito en la vida profesional y personal (Ossa, 2022). En seguida, se definen las principales habilidades blandas que son significativas para una excelente relación interpersonal en el desarrollo de la vida laboral.

En la investigación de Espinoza Mina y Gallegos Barzola (2020), se encontró que los estudiantes universitarios consideran que han desarrollado habilidades blandas como el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y la resolución de problemas. A su vez 36,4% de los encuestados afirmó que estas competencias les han sido solicitadas explícitamente en entrevistas de trabajo. De allí la importancia de permanentemente estar capacitando a los trabajadores en este tipo de habilidades para hacerlos más competitivos y mantenerlos motivados dentro de las diversas áreas, se debe dar importancia a sus

expectativas para generar planes de capacitación que sean llamativos y de su interés de esta manera se facilita el proceso de capacitación.

En los entornos actuales, cada vez más dinámicos, las empresas deben adaptarse a los diferentes cambios y desafíos para mantenerse competitivas. Más allá de los conocimientos técnicos es necesario el desarrollo de habilidades blandas, ya que estas permiten la resolución de conflictos y mejores procesos de comunicación. Su presencia contribuye a climas laborales positivos, mejorando la eficiencia y la estabilidad emocional de los colaboradores. Igualmente, el liderazgo impacta la productividad y permanencia del personal dentro de la organización, lo que favorece su crecimiento y sostenibilidad (Vargas Suaza y Perdomo Ramos, 2023).

Ninguna organización esta ajena a esta situación que impacta los entornos a nivel global, para la empresa avícola del Valle del Cauca debe ser una prioridad la constante capacitación de su personal en habilidades blandas y liderazgo, de esta manera es posible reducir costos de rotación de personal e incrementar sus ganancias como resultado de la experticia de sus operarios y la cohesión de sus equipos de trabajo.

Según Chaca Oliveros y Contreras Tito (2022), en la investigación del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET), realizada en 2016 una encuesta a una muestra de 897 empresas de más de cinco empleados de distintos sectores en Argentina. Se identifica en los resultados que para el 2020, las habilidades blandas consideradas “críticas” son las más valoradas en el entorno laboral, dentro de las que se encuentran el trabajo en equipo, el manejo de herramientas digitales y el conocimiento de normas y reglamentos. El dominio de habilidades blandas permite la adaptación del individuo a su entorno laboral, por ende inciden significativamente en el desarrollo de sus funciones, impactando en su productividad e interacción con los demás compañeros de trabajo.

Habilidades como la comunicación efectiva, las relaciones interpersonales, el liderazgo y la toma de decisiones son muy solicitadas a nivel laboral, profesional y personal. Por ende, el aprendizaje corporativo se ha convertido en un aspecto fundamental para fortalecer los equipos de trabajo. Una de las principales causas de desórdenes administrativos, equipos de trabajo ineficiente o ambientes laborales deficientes radica en procesos de selección inadecuados, donde no se garantiza que el personal cuente con las suficientes blandas y competencias (Redacción CM, 2023).

Según León Fandiño (2013), la comunicación efectiva, permite a las organizaciones competir en un entorno dinámico y productivo. Los equipos eficientes garantizan a la organización el desarrollo de sus procesos con éxito, fomentando la integración, motivación y empatía entre los empleados para optimizar el resultado de sus logros. De lo anterior se puede inferir que para todas las organizaciones es indispensable la capacitación constante de sus trabajadores en este tipo de habilidades, para poder maximizar sus resultados y poder permanecer en el tiempo, siendo competitivos y capaces de adaptarse a los constantes cambios de los mercados y de los gustos de los consumidores.

Habilidades Interpersonales. Incluyen capacidades como la comunicación asertiva, la negociación, la confianza, la cooperación y la empatía. Estas habilidades facilitan la interacción positiva con otras personas. Son importantes para el trabajo en equipo y la resolución de conflictos (Ossa, 2022).

Habilidades Cognitivas. Abarcan la solución de problemas, el pensamiento crítico, la toma de decisiones, la autoevaluación y el análisis de consecuencias. Estas habilidades permiten a los individuos procesar información de manera efectiva y tomar decisiones informadas (Ossa, 2022).

Habilidades para el Control Emocional. Se refieren a la capacidad de manejar y regular las emociones, como la ira, la tristeza y la frustración. Estas habilidades ayudan a

mantener la estabilidad emocional y a responder adecuadamente en situaciones estresantes (Ossa, 2022).



Programas en habilidades blandas. El diseño y ejecución de planes de capacitación en liderazgo y habilidades blandas es fundamental para todas las organizaciones. Estos deben ser integrales y abordar competencias como la empatía, la adaptabilidad y la comunicación efectiva; las capacitaciones en estas áreas del saber permiten el logro de una mayor productividad y compromiso de sus colaboradores (Tafur y Mendez, 2025).

Impacto de las habilidades blandas en el clima laboral. El desarrollo de habilidades blandas y liderazgo en los ambientes laborales tienen un impacto positivo, generando mejoras en la comunicación y en la satisfacción laboral de los colaboradores, permiten un ambiente de respeto y colaboración. Cuando se cuenta con estas habilidades se disminuyen los malentendidos, facilitando el trabajo en equipo contribuyendo al clima organizacional productivo y positivo. (Vargas Suaza & Perdomo Ramos, 2023).

Liderazgo

En ella se involucra la toma de decisiones estratégicas y la gestión efectiva de las interrelaciones entre las personas y grupos de una organización. Esta habilidad es relevante para enfrentar los retos del entorno y adaptar la organización a los paradigmas nuevos que se puede presentar. Así mismo, un buen liderazgo permite el desarrollo individual y profesional de los grupos, logrando optimizar el desempeño y fortaleciendo las relaciones interpersonales (Mera, et al., 2021).

Esta habilidad incluye tomar decisiones estratégicas y gestionar relaciones dentro de una organización, puesto que, el liderazgo es clave para enfrentar los desafíos de un entorno global cambiante y ayuda a adaptar la organización a nuevos paradigmas. Un buen líder promueve el desarrollo personal y profesional del equipo, mejorando así el desempeño y fortaleciendo las relaciones interpersonales (Mera, et al., 2021). Un líder debe motivar, inspirar y estimular a su equipo, para así alcanzar objetivos comunes y mantenido el compromiso.

Dentro de las competencias importantes son la inteligencia emocional, la adaptabilidad y la gestión del tiempo porque permiten a los líderes enfrentar cambios y desafíos de manera óptima (Mera, et al., 2021). El desarrollo de la inteligencia emocional permite entender de las emociones y las relaciones laborales con mayor facilidad. Adaptarse facilita a los líderes y a sus equipos manejar nuevos cambios, mejorar y mantener la eficiencia y la gestión del tiempo, asegurando que las tareas y recursos se utilicen de manera efectiva.

Cuando hablamos de un liderazgo efectivo este se encuentra ligado al desarrollo de las habilidades blandas de las personas. Los líderes que poseen competencias como la comunicación asertiva, empatía, resolución de conflictos entre otras, son capaces de influenciar positivamente sobre sus ambientes laborales, logrando resultados óptimos y personal más comprometido con los objetivos organizacionales (Casa Editora del Polo. (s.f))

Entendamos el liderazgo como la capacidad de influir y guiar a otros hacia el cumplimiento de objetivos comunes. El liderazgo efectivo es una herramienta gerencial que se basa en el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía, el control de emociones. Ambientes laborales, que cuenten con verdaderos líderes serán más productivos, mantendrán motivados a los trabajadores y contribuirán a un verdadero bienestar laboral (González Martínez et al., 2022).

Según Torres Carvajal (2015) en su investigación nos plantea que, en el contexto educativo, el liderazgo implica la capacidad que un miembro tiene para impulsar procesos pedagógicos y administrativos con conocimiento, eficiencia y eficacia. Por medio de su influencia, pueden promover objetivos que favorezcan a la organización. Sin embargo, el liderazgo que ejerza depende de las funciones que desarrolle. De esta investigación podemos analizar que de una u otra manera cada miembro puede incidir de manera positiva o negativa dentro del ambiente de una empresa, de allí la importancia de capacitar a los empleados para

que tengan herramientas que permitan ejercer un liderazgo positivo en pro de todos los miembros de la organización.

Las habilidades de liderazgo de los directivos son susceptibles a mejoras, tras procesos de intervención de planes de habilidades blandas con resultados que pueden ser validados a través de resultados estadísticos que demuestran avances significativos tras procesos de intervención (Aldaz Borja et al., 2024). Las evidencias de investigaciones previas avalan la importancia de realizar procesos de intervención a nivel organizacional con miras a desarrollar habilidades de liderazgo lo que facilita el logro de objetivos, una mayor productividad y un estímulo motivacional a los diferentes miembros de los equipos de trabajo. De un buen líder depende un verdadero empoderamiento y éxito al momento de tomar decisiones y dirigir de manera asertiva los diferentes procesos y cambios dentro de las organizaciones para poder adaptarse a las exigencias de los mercados y a constantes cambios de los diferentes ámbitos organizacionales.

Bienestar laboral

Dentro de las organizaciones el bienestar laboral es un componente esencial para la satisfacción de los trabajadores. Según Affor Health (2025), el bienestar laboral se relaciona con la salud física y mental, al igual que con el sentido de pertenencia y propósito dentro de la empresa. Factores motivacionales como el reconocimiento, la estabilidad laboral influyen directamente en el bienestar y productividad de los trabajadores.

En la promoción del bienestar laboral, el liderazgo juega un papel importante. De acuerdo con Dynamics y Learning (2025), el liderazgo efectivo se apoya en comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo y el desarrollo del individuo. Un liderazgo consiente contribuye a un ambiente laboral positivo, disminuyendo la rotación de personal y generando un mayor compromiso de los empleados. En estudios realizados por El País (2025) resalta que escuchar activamente los colaboradores es una herramienta que permite mejorar la

satisfacción y motivación. Esta es una manera de hacer sentir importantes y valorados a los empleados, dándole importancia a sus opiniones, necesidades y expectativas. Logrando así generar espacios y condiciones laborales acordes a sus expectativas y motivaciones.

Un entorno organizacional saludable es posible fomentarlo por medio de estrategias que equilibren necesidades individuales con los objetivos de la empresa. En una investigación reciente (AS, 2025) ha identificado que el uso de refuerzos positivos y reconocimiento de los logros contribuye a un mayor bienestar y motivación. Es así, que un liderazgo centrado en bienestar mejora la calidad de vida de los empleados y a su vez impacta favorablemente en la productividad y éxito de la empresa.

Marco Normativo

Tabla 2.

Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
<p>Código sustantivo del trabajo Ley 50 de 1990 artículo 21</p>	<p>Las empresas que tengan más de 50 trabajadores, con una jornada de 48 horas a la semana, tienen derecho a recibir 2 horas de dicha jornada en actividades especiales.</p>
<p>Decreto 1072 de 2015 Art. 2.2.1.2.3.2 Decreto 1127 de 1991, art. 4</p>	<p>La empresa debe elaborar los programas para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Los cuales van a estar orientados a la ejecución de capacitaciones o actividades culturales, deportivas o</p>

recreativas, que incluyan aspectos de seguridad y salud en el trabajo, buscando integrar a los trabajadores, para así mejorar la productividad y las relaciones laborales.

Resolución 2646 de 2008 Art. 6

Los empleadores deben identificar, como mínimo, los siguientes aspectos enmarcados en las categorías de factores existentes en la empresa:

Programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

Elaboración propia de acuerdo a la normativa vigente, 2024.

Metodología de la Consultoría

La consultoría se realiza con la adaptación de las metodologías del Project Management Body of Knowledge (PMBOK) y el Marco Lógico. Se utiliza PMBOK para generar la estructura general del proyecto, y el Marco Lógico integra tres elementos importantes para su desarrollo: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz del Marco Lógico.

El Project Management Body of Knowledge consiste en una unión de estándares y prácticas que permiten la gestión de proyectos, mejorado por el Project Management Institute (PMI). La metodología se enfoca en la planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos. El PMBOK se encuentra organizado en grupos de procesos y áreas de conocimiento que orientan a los líderes de proyecto en la administración de aspectos como el tiempo, la comunicación, las adquisiciones, los interesados, los riesgos, el costo, la calidad, el alcance y las partes interesadas. La metodología se caracteriza por su adaptabilidad,

permitiendo personalizar las prácticas según las necesidades específicas del proyecto, facilitando un manejo eficiente y efectivo de los recursos y objetivos (PMI, 2021).

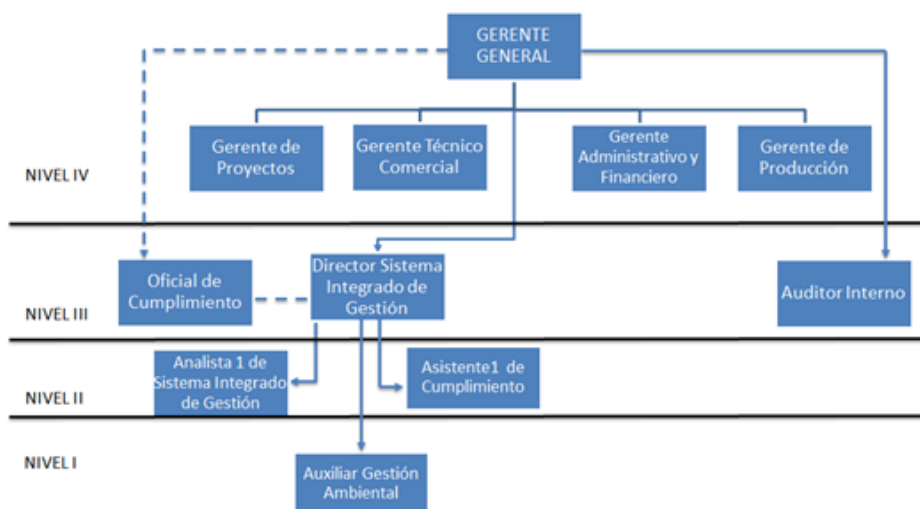
El Marco Lógico es una metodología para planificar, ejecutar y evaluar proyectos. Se usa especialmente en el desarrollo. Este enfoque sistemático ayuda a identificar problemas, establecer objetivos y definir actividades para alcanzarlos. El método se centra en tres elementos: el árbol de problemas, que permite extraer y entender las causas y efectos de la situación. El árbol de objetivos, que brinda la facilidad para la definición de metas y la Matriz de Marco Lógico, que muestra la información del proyecto para su seguimiento. En esta metodología se resalta su capacidad para direccionar los recursos y garantizar resultados, asegurando así el cumplimiento del proyecto (CEPAL, 2005).

Población

A continuación, se presenta la caracterización de la población que será intervenida a través del proyecto de consultoría, empezando con la identificación de la estructura organizacional actual de la empresa avícola del Valle del Cauca.

Ilustración 4.

Estructura Organizacional
ORGANIGRAMA GENERAL



Tomado de Gestión Humana, 2024.

La estructura organizacional de la empresa avícola del Valle del Cauca es de tipo jerárquico, compuesto por quince dependencias en las cuales se cuenta con cuatro niveles jerárquicos: gerentes, directores y coordinadores, supervisores y analistas y auxiliares y operarios.

Para esta consultoría se trabajará con el área de Gestión Humana, que está compuesta por tres niveles, en el Nivel III ocupado por el director de Gestión Humana. En el Nivel II, se ubican la Analista de Nómina, la Analista de Gestión Humana y Desarrollo, y con dos Analistas de Seguridad y Salud en el Trabajo. Finalmente, en el Nivel I, la Asistente de Gestión Humana, Recepcionista y la Operaria de Aseo y Cafetería. Para efectos de este proyecto se tendrá relacionamiento constante con el director de Gestión Humana y la Analista de Gestión Humana y Desarrollo.

La población que será intervenida con el proyecto de consultoría serán 705 empleados, que están distribuidos en 132 cargos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera (ver ilustración 5) por dependencias y nivel de jerarquía.

Ilustración 5

Distribución por dependencias y niveles

Dependencia	Nivel IV	Nivel III	Nivel II	Nivel I	Total
General	1				1
Auditoría		1			1
Producción	1				1
Línea pesada		2	21	200	223
Línea liviana		1	9	70	80
Planta de Incubación		3	21	120	144
Planta de Alimento Balanceado		1	1	19	21
Tecnico Comercial	1				1
Comercial		10	3	1	14
Laboratorio		2	1	4	7
Administrativo y financiero					0
Cartera		1	1		2
Tesorería		2			2
Contabilidad		2	5		7
Sistema integrado de Gestión		1	2	1	4
Mantenimiento		3	15	39	57
Control y Apoyo		1	2	49	52
IT		2		1	3
Gestión Humana		1	4	3	8
Logística y aprovisionamiento		2	5	69	76
Proyectos	1				1
					705

Gestión Humana, 2024.

Stakeholders

Para asegurar el éxito de la consultoría, se deben identificar las personas involucradas y comprometidas dentro de la empresa con el desarrollo del proyecto, colaborando estrechamente con el equipo consultor. La identificación de los Stakeholders implica reconocer a aquellos que se ven afectados, ya sea directa o indirectamente, por el proyecto, así como documentar información relevante sobre sus intereses, participación e influencia en el éxito de este. Estos Stakeholders pueden estar en diferentes niveles jerárquicos de la empresa y tener variados grados de autoridad e interés (PMI, 2008). Mediante la matriz RACI de los Stakeholders, se puede reunir, organizar, examinar y ordenar de manera sistemática, la información sobre todas las personas involucradas o interesadas en el proyecto. Esta herramienta permite definir a los Stakeholders en relación con el rol que desempeñarán en el proyecto, promoviendo así su compromiso.

Tabla 3.

Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual de la empresa	Consultoras		Asesor Consultoría	
Trabajo de campo	Consultoras	Director de Gestión Humana		Asesor Consultoría



Identificación de elementos o factores clave	Consultoras	Director de Gestión Humana	Asesor Consultoría
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Consultoras		Director de Gestión Humana Asesor Consultoría
Seguimiento gerencial	Consultoras	Director de Gestión Humana	Asesor Consultoría

Construcción propia, 2024.

Plan de Trabajo

Se detallan a continuación las actividades que se ejecutaran durante el proyecto de consultoría, junto con la propuesta de cronograma para la fase de implementación.



Ilustración 6.

Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7								
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas												
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
0. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTRACTUAL																																		
0.1	Obtener autorización de la empresa para el proyecto	■	■																															
0.2	Obtener los documentos de la empresa para el contrato		■	■																														
0.3	Generación del contrato			■	■																													
0.4	Firma del acta de inicio				■	■																												
0.5	Radicar contrato firmado en área jurídica						■	■																										
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																																		
1.1.	Idea del proyecto.	■	■	■																														
1.2	Árbol de problemas.		■	■																														
2. PLANEACIÓN																																		
2.1	Objetivo General.			■	■																													
2.2	Justificación.				■	■																												
2.3	Alcance.						■	■																										
2.4	Población.							■	■																									
2.5	Marco de referencia.								■	■																								
2.6	Plan de trabajo.									■																								
3. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN																																		
3.1	Desarrollo del plan de trabajo.																																	
3.1.1	Análisis de la situación actual																																	
3.1.2	Trabajo de campo																																	
3.1.3	Identificación de elementos o factores claves																																	
3.1.4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional																																	
3.2	Seguimiento gerencial.																																	
3.3	Presentación de informes.																																	
3.4	Monitoreo mediante Matriz Marco Lógico																																	
4. CIERRE																																		
4.1	Informe de cierre y entregables.																																	
4.2	Lecciones aprendidas.																																	
4.3	Recomendaciones para la gerencia.																																	

Construcción propia, 2024.

Fase Implementación y Monitoreo de las Estrategias

El desarrollo de esta fase será realizado en la empresa avícola del Valle del Cauca, por medio de los entregables de la consultoría, los cuales se relacionan al final de este informe.

Desarrollo del Plan de Trabajo

Seguidamente, se relacionan las actividades desarrolladas de conformidad con el plan



de trabajo planteado en esta consultoría. Las acciones ejecutadas garantizan una gestión satisfactoria en cuanto a las expectativas del proyecto.

Análisis de la situación actual de la empresa

Para realizar este análisis se hizo a través de dos herramientas, el árbol de problemas (Ilustración 1) y la matriz DOFA, las cuales permitieron evaluar el contexto de la organización y determinar los factores endógenos y exógenos que impactan a la empresa avícola, logrando así determinar las estrategias a desarrollar dentro de la consultoría y de esta manera impactar positivamente sus procesos y el programa de Bienestar laboral. (Ver Anexo A-Matriz FODA – DOFA).

Trabajo de campo

Fue realizado por medio de entrevistas, a una muestra por conveniencia de 20 empleados de la empresa avícola, a los cuales se le realizaron entrevistas que fueron aplicadas algunas de manera presencial y otras de forma virtual, para optimizar el tiempo de la recolección de información, generando como resultado un informe de investigación de mercado (Ver Anexo B- Informe de investigación de mercados (Cliente interno)).

Identificación de elementos o factores claves

Para la identificación de los factores claves se tomó como base la información recolectada y analizada de la matriz DOFA y las entrevistas, las cuales permitieron establecer los elementos esenciales (Anexo C- Factores o elementos clave identificado) para poder diseñar la propuesta del plan de capacitación del programa de Bienestar laboral (Anexo D- Propuesta de Plan de capacitación).

Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional

Como actividad fundamental de esta consultoría se realizó la divulgación a la empresa de las actividades realizadas y los productos generados. En esta sesión se compartieron



avances y resultados y se dejó como evidencia un acta, en la cual se plasmaron las memorias de la reunión (Ver Anexo E-Memorias de divulgación).

Seguimiento Gerencial

En el desarrollo de la consultoría fueron realizados dos seguimientos por parte del supervisor de la empresa avícola, de las cuales quedaron evidenciadas por medio de actas de seguimiento, que hacen parte del trabajo.

- Ver Anexo F-2024-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01.
- Ver Anexo G-2025-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02.

Monitoreo: Matriz Marco Lógico

Durante la ejecución del proyecto se realiza paralelamente la evaluación como proceso continuo de seguimiento y supervisión. En el cual el proyecto es rastreado, revisado y ajustado al avance y rendimiento. Por lo anterior, se describen las actividades realizadas versus con las tareas previstas en el plan de trabajo, las cuales corresponden a cada fase de la consultoría.

Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO				
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto	
Fin	Incremento de la productividad y calidad en los procesos	% de cumplimiento de las metas	Matriz DOFA	Se incrementa la productividad y calidad de los procesos



	Disminución de la rotación de personal	Disminución en el Indicador de rotación	Porcentaje de rotación	Se logra la retención del personal aportando su conocimiento y experticia
	Fortalecimiento del desarrollo de las habilidades de liderazgo y habilidades blandas	No. de empleados capacitados	Listas de asistencia	Se refuerza las habilidades de liderazgo y blancas para mejorar el clima organizacional e incrementar la productividad
Propósito	Proponer un plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral a través de un resultado de una consultoría, que permita mejorar los procesos a través de la eficacia y	% de cumplimiento del plan de capacitación	Propuesta de plan de capacitación	Se mejora los procesos de eficacia y desarrollo del talento humano a través de la implementación de un plan da capacitación



desarrollo del talento humano de una empresa avícola del Valle del Cauca

	Realizar un diagnóstico a través del análisis del DOFA para sustentar el plan de capacitación del Programa de Bienestar Laboral.	No de elementos analizados en el DOFA	Matriz DOFA	Se generan estrategias para abordar el problema planteado.
	Identificar las necesidades reales del talento humano de la empresa, para fortalecer el programa de Bienestar.	No de elementos claves identificadas	Informe de entrevistas	Es presentado el informe, con un análisis de la situación real de la organización.
	Diseñar un plan de capacitación acorde a las necesidades de los trabajadores para	No de necesidades identificadas	Propuesta de plan de capacitación	Son identificados los factores claves más relevantes.

Componentes



el programa de
Bienestar Laboral.

	Análisis de la situación actual de la empresa	\$2.000.000	Ejecución del plan de trabajo	Es desarrollado el plan de trabajo de manera satisfactoria
	Trabajo de campo	\$1.500.000	Análisis de entrevista	Desarrollo de manera eficiente de las entrevistas
Actividades	Identificación de elementos o factores claves	\$3.500.000	Informe de factores claves identificados	Identificación satisfactoria de los elementos claves
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	\$900.000	Soporte de divulgación	Divulgación completa de los productos de la consultoría.



Seguimiento gerencial.	\$0	Actas de seguimiento	Cumplimiento satisfactorio de los seguimientos.
------------------------	-----	----------------------	---

Cepal (2005) y construcción propia (2024).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase, se concluye oficialmente esta consultoría mediante la entrega de los productos finales y el informe sobre la gestión de los cambios generados, que documenta las actividades realizadas y respalda la innovación en la administración empresarial.

Productos Finales

A continuación, la Tabla 5 presenta la información consolidada sobre los productos obtenidos de la consultoría, los cuales se anexan como parte fundamental de la documentación del proyecto, según los nombres detallados.

Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación actual de la empresa	A	Matriz de diagnóstico.	Anexo A-Matriz FODA - DOFA
2	Trabajo de campo	B	Documento los resultados de la investigación	Anexo_B- Informe de investigación de mercados (Cliente interno)

realizada con el
cliente interno

<p>3 Identificación de elementos o factores clave</p>	<p>C</p>	<p>Documento con la identificación de los factores o elementos clave</p>	<p>Anexo_C- Factores o elementos clave identificados</p>
<p>4 Documentos que soportan la consultoría</p>	<p>D</p>	<p>Documentos que dan respaldo a las potenciales soluciones de la problemática identificada</p>	<p>Anexo_D- Propuesta de Plan de capacitación.</p>
<p>5 Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional</p>	<p>E</p>	<p>Memorias de la sesión de divulgación</p>	<p>Anexo E-Memorias de divulgación</p>
<p>6 Seguimiento gerencial</p>	<p>G H</p>	<p>Actas de seguimiento</p>	<p>Anexo_F-Acta de seguimiento gerencial No 1</p>



hecho con la Anexo_G- Acta de
empresa seguimiento gerencial No
2

Construcción propia, 2025.

Lecciones Aprendidas

A continuación, se registran las oportunidades de aprendizaje y las buenas prácticas que se identificaron durante el desarrollo del proyecto.

En el desarrollo de la consultoría, se identificó la importancia de la capacitación en el desarrollo de las habilidades y competencias del talento humano en los diferentes niveles jerárquicos, convirtiéndose en un factor motivador y de crecimiento personal tanto a nivel personal como profesional. Esto nos permitió aprender que el ser humano necesita capacitarse de manera constante para satisfacer necesidades emocionales, y mejorar su comportamiento y adaptación en los diferentes contextos y grupos sociales a que pertenezca.

El ser humano necesita permanentemente motivación y sentirse bien en el entorno que se encuentre, de allí la importancia de los programas de Bienestar laboral que permitan fortalecer los lazos de fraternidad y bienestar en los contextos organizacionales y el desarrollo del sentido de pertenencia por la organización en la que están. Desde la capacitación es posible sensibilizar a cada uno de los trabajadores y contribuir al fortalecimiento, desarrollo de habilidades y competencias que lo hagan ser más productivos y a su vez más feliz dentro de su ambiente laboral.

La comunicación asertiva es un factor clave para la optimización de los procesos, dentro de la organización se propende por el aprendizaje de esta habilidad, sin embargo, es importante continuar su fortalecimiento. En toda organización y proyecto a realizar es fundamental el compromiso y liderazgo de la alta dirección, de no ser así, no es posible el logro de las metas y objetivos propuestos. La alta gerencia debe ser el ejemplo y el eje central

de toda organización, puesto que es quien se encarga de hacer que todos los procesos se armonicen y se encuentren alineados con los objetivos, misión, visión y la razón de ser de la organización.

Oportunidades de mejora

Como oportunidades de mejoras se identificaron las siguientes:

Crear un plan de continuidad del negocio, preparándose para futuros incidentes que puedan afectar el desarrollo de las actividades planeadas y de esta manera garantizar que se pueda dar cumplimiento al programa de bienestar y su plan de capacitación.

Establecer políticas de seguridad de la información con el fin de mitigar y prevenir ciberataques, para mantener la operatividad de los diferentes procesos y salvaguardar la confidencialidad de los datos.

Concientizarse que el cambio climático y el calentamiento global es un aspecto que impacta a todas las organizaciones, personas y que debe ser tenido en cuenta en todos los procesos de una organización, para tomar medidas que contribuyan a la conservación del medio ambiente.

Recomendaciones para la Gerencia

Para promover el fortalecimiento de la capacidad empresarial y la continuidad de la innovación lograda a través de la consultoría, a mediano y largo plazo, en esta sección se sugieren las siguientes recomendaciones a la gerencia:

Corto Plazo

- Teniendo en cuenta la información recolectada a partir de las entrevistas realizadas y el análisis DOFA, es relevante realizar talleres experienciales para fortalecer el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, escucha activa y trabajo en equipo; con la finalidad de optimizar los procesos,



mejorar el ambiente laboral y el bienestar de los empleados de la empresa avícola.

- Designar presupuestos al inicio de cada periodo fiscal para el desarrollo del plan de capacitación durante todo el año, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas definidos.
 - Enfatizar los programas de capacitación de la empresa en el desarrollo de habilidades blandas, con la finalidad de mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y liderazgo dentro de la empresa.
 - Utilizar metodologías de aprendizaje activo que incluyan la participación de todos los colaboradores en ambientes agradables, confortables y motivadores, asegurando la puesta en práctica de los conocimientos y a su vez generando un mayor compromiso.
 - Incentivar el bienestar emocional y el manejo de estrés por medio de talleres en inteligencia emocional, resiliencia, manejo de emociones; promoviendo un ambiente laboral saludable.
 - Ajustar y mejorar continuamente el programa de bienestar y el plan de capacitación de acuerdo con las necesidades reales de los empleados.
 - Aplicar una encuesta a los trabajadores para identificar las necesidades de capacitación en habilidades blandas y liderazgo, para poder definir un plan de capacitación acorde a las necesidades reales de la empresa.
 - Realizar talleres introductorios sobre habilidades blandas con la finalidad de sensibilizar a los empleados sobre su importancia, necesidad e impacto sobre los diferentes procesos.
 - Establecer indicadores para evaluar el impacto de las capacitaciones de manera inmediata y poder realizar retroalimentaciones de manera constante.
-

Mediano plazo

- Ejecutar de manera continua un plan de capacitación para todos los niveles jerárquicos de la empresa, enfocado en Bienestar laboral.
- Realizar seguimiento al impacto generado por el desarrollo de las capacitaciones, implementadas en el plan de capacitación de Bienestar laboral, para poder realizar retroalimentación y mejoras continuas.
- Diseñar los planes de capacitación flexibles de manera anual, para poder definir de manera oportuna los recursos necesarios y realizar durante su ejecución los ajustes necesarios.
- Definir mecanismos para medir el avance del desarrollo y fortalecimiento de las habilidades blandas y de las habilidades de liderazgo en el grupo de colaboradores.

Largo plazo

- Realizar seguimiento a los planes de capacitación para medir su impacto en el desempeño de empleados, clima laboral y productividad en periodos largos
- Identificar personas con habilidades en liderazgo para capacitarlos y fortalecer sus competencias y de esta manera impactar positivamente los diferentes procesos.



Referencias

- Aldaz, A., Orellana, F. Ullauri, J. y Humpiri, J. (2024). Plan de habilidades blandas para mejorar el liderazgo directivo. *Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*. <https://zenodo.org/records/11118274>
- Alles, M. A. (2019). Formación, capacitación, desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades Formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040 (vol. 1). Ediciones Granica. <https://elibro.net/es/ereader/poligran/151213?page=1>
- Affor H. (2025). Cómo el estilo de liderazgo influye en los riesgos psicosociales. <https://afforhealth.com/liderazgo-consciente/>
- AS. (2025). Un experto en liderazgo detalla las 6 frases que debes utilizar para influir en las personas: "Solo unas pocas palabras". <https://as.com/actualidad/sociedad/un-experto-en-liderazgo-detalla-las-6-frases-que-debes-utilizar-para-influir-en-las-personas-solo-unas-pocas-palabras-n/>
- Chaca Oliveros, A. y Contreras, L. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto (Tesis de maestría, Escuela de Posgrado Huancayo). Escuela de Posgrado Huancayo. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10572/1/IV_PG_MRHGO_TE_Chaca_Contreras_2022.pdf
- Casa Editora del Polo. (s.f). Polo del Conocimiento: Revista Científico-Académica Multidisciplinaria. Manta, Ecuador. ISSN: 2550-682X. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7015/html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. <https://n9.cl/cn9v>
- CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
-

- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- Dynamics y Learning. (2025). El papel del liderazgo en la creación de un ambiente laboral positivo. <https://dynamicsandlearning.com/es/post/papel-liderazgo-creacion-ambiente-laboral-positivo/>
- El País. (2025). La clave para combatir la desmotivación laboral: escuchar, escuchar y escuchar. <https://profesional.elpais.com/conoce-mas/clave-para-combatir-la-desmotivacion-laboral>
- Espinoza, M y Gallegos, D. (2020). Habilidades blandas y su importancia de aplicación en el entorno laboral: Perspectiva de alumnos de una universidad privada en Ecuador. Educación, 41(23), Art. 1 <https://www.revistaespacios.com/a20v41n23/a20v41n23p10.pdf>
- Garavito-Hernández, Y., Villamizar-Mancilla, A. F., & Castañeda-Villamizar, L. P. (2024). La importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral: una revisión de la literatura académica. Universidad de Investigación y Desarrollo. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2531/2200>
- Gobierno de México. (s.f.). Liderazgo, una capacidad profesional para el desarrollo. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189738/Liderazgo.pdf>
- Kirkpatrick, D. y Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluación de programas de capacitación: Los cuatro niveles*. Editorial Berrett-Koehler.
- León Fandiño, J. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Universidad Nacional de Colombia.
-

<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/12036/7709562.2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mera Loor, M., Cruz Arteaga, K. y Zambrano Zambrano, E. (2021): El liderazgo y su importancia en las organizaciones. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*, n. 15.

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/liderazgo-organizaciones>

González Martínez, H. I., Pinto R. H., Moya, D. O. A., Fonseca Ortega, E. S., & Serna Escamilla, M. D. (2022). *Desarrollo del liderazgo en puestos de supervisión* (Trabajo final para obtener el título de Ingeniero Industrial, Ingeniero en Informática y Licenciado en Administración Industrial) Ciudad de México.

https://tesis.ipn.mx/jspui/bitstream/123456789/32288/1/DESARROLLO%20DEL%20LIDERAZGO%20EN%20PUESTOS%20DE%20SUPERVISI%C3%93N.pdf?utm_source=chatgpt.com

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed.). Mc Graw Hill. Project Management Institute – PMI. (2008). *Guía Project Management Body of Knowledge*

Project Management Institute – PMI. (2008). *Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D_

Redacción CM. (2023, 5 de septiembre). ¿Cuáles son las habilidades blandas más solicitadas en el ámbito laboral. Poliverso, Politécnico.

<https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/cuales-son-las-habilidades-blandas-mas-solicitadas-en-el-ambito-laboral>



Romo Gonzalez, L y Navarro del Toro, G. (2024). La importancia de desarrollar habilidades ‘blandas’ en el trabajo. The Conversation. <https://theconversation.com/la-importancia-de-desarrollar-habilidades-blandas-en-el-trabajo-218616>

Suarez, P. (2024). Habilidades blandas en la empresa: ¿por qué son importantes? Revista Recursos Humanos. https://revistarecursoshumanos.com/2024/10/07/habilidades-blandas-en-la-empresa-por-que-son-importantes/?utm_source=chatgpt.com

Tafur Méndez, F. J. (2023). Potenciando el desarrollo de habilidades blandas: Un enfoque práctico para docentes en la educación técnica y tecnológica. Red Internacional de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades. https://modvs.euroamericano.edu.ec/Content/FileManager/Documents/Libro_Potenciando%20el%20Desarrollo%20de%20Habilidades.pdf?utm_source=chatgpt.com

Torres Carvajal, E. J. (2015). Liderazgo y su influencia sobre los procesos de toma de decisiones del Consejo Directivo en dos instituciones educativas de Bogotá (Propuesta de tesis de maestría, Universidad de los Andes). Centro de Investigación y Formación en Educación – CIFE. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/d9e85c70-cb97-4fcf-8c38-613530577d85/content>

Vargas Suaza, D. y Perdomo Ramos, E. (2023). Habilidades blandas y su influencia en el clima laboral de las organizaciones: Una mirada actual para Colombia. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD]. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios. https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/57864/1/eaperdomor.pdf?utm_source=chatgpt.com



Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Alba Leyla Enciso
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002351812
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0009-2236-4810
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=yhN Wvm4AAAAJ
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Estudiante 2	Ingrid Ginnela Murillo Pineda
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001770172
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0008-9398-9570
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?hl=es&view_op=list_works&gmla=AO v-ny92Y6fmR1SzTS_d1wwwQW1m-

	2QjwkW9PsPZhgQbXHyMvRIOQxOz8AlBMZ7FTrQmkaq0w2L0X3wYW0aLXj7NQSVDRLUKQ&user=ZAyo0GIAAAAJ
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre director Consultoría	Carlos Julio Castañeda Blanco
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001348773
Enlace ORCID	https://orcid.org/0009-0002-5154-9485
Enlace Google académico	https://scholar.google.com/citations?user=n9FEtiQAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	Juan Carlos Osma Rozo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623

Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhjxAAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpt o/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano



Anexos

Anexo A-Matriz FODA - DOFA

Teniendo en cuenta la actividad de Análisis de la situación actual del proceso de talento humano se realizó la matriz FODA-DOFA en la cual se identificación fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa avícola del Valle del Cauca y la cual se relaciona a continuación:

MATRIZ DOFA EMPRESA				
NUMERO	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Se cuenta con tecnología para ofrecer capacitaciones presenciales y virtuales.	Rotación alta del personal operativo, lo que causa retrasos en los planes de capacitación y perdida de conocimiento	Interés en las capacitaciones en habilidades blandas, como comunicación y resolución de conflictos.	Los cambios económicos limitan el presupuesto para la capacitación y programas de bienestar laboral.
2	La alta gerencia está comprometida con la calidad en los procesos internos y la capacitación de los empleados.	Resistencia al cambio por parte de empleados, lo que puede dificultar la implementación	Nuevas tecnologías de capacitación, lo que mejora la accesibilidad y la efectividad de los programas de	Inestabilidad social y conflictos armados que afectan la seguridad de los colaboradores y el

		de nuevas estrategias de capacitación.	capacitación y desarrollo de la empresa	desarrollo de las operaciones empresariales
3	Personal calificado en el área de Gestión Humana, con experiencia en la gestión del talento humano.	Falta de liderazgo en mandos medios, lo que limita el desarrollo óptimo de los procesos.	Programas enfocados en salud mental y emocional por entidades aliadas.	Riesgo de enfermedades zoonóticas, bacterianas o virales que impactan la salud y generen restricciones sanitarias y comerciales
4	Cultura organizacional orientada a la innovación y la responsabilidad, lo que facilita la integración de nuevos programas y conocimientos.	Falta sentido de pertenencia por parte de los empleados nuevos, impactando los procesos y la rotación de personal	Posibilidad de contratación de expertos en psicología para diseñar programas enfocados en el bienestar integral de los empleados.	crisis económicas mundiales puede que afecten la estabilidad financiera y las inversiones en capacitación de sus empleados.
5	Conocimiento de la industria avícola, lo	Baja asignación de presupuesto,	Alianzas con organizaciones	Cambios de legislación que



	que genera un entendimiento del sector.	para capacitaciones que limita el desarrollo de los programas a largo plazo.	públicas que apoyan los procesos de capacitación, lo que permite financiar o complementar los programas.	afectan las políticas laborales y de bienestar, limitando la capacidad de Pronavicola para mantener sus programas.
6	Infraestructura óptima para la gestión del negocio	Falta de capital humano para el desarrollo de los programas de capacitación.	Oportunidad de extensión de mercados internacional	Riesgo de pandemias mundiales que afectan la producción avícola, la cadena de suministro y la demanda del mercado
7	Flota vehicular moderna que asegura entregas en tiempo y con calidad.	Limitación de tiempo por cumplimiento de labores operativas, afectando la	Oportunidad de crear programas para fomenten la seguridad de la información y privacidad en línea	Fenómenos o desastres naturales que pueden interrumpir las capacitaciones o

		participación en capacitaciones.		afectar la infraestructura.
8	Experiencia en la selección y capacitación de personal en múltiples áreas, desde operativos hasta administrativos.	Centralización de los procesos en el Valle del Cauca, lo que genera aumento de los costos de Logística y aumento de tiempo	Posibilidad de utilizar un programa de capacitación atractivo y especializado para atracción, selección y desarrollo del talento Humano.	Modificación en políticas públicas que impactan la seguridad alimentaria, el comercio y la rentabilidad de la industria avícola.
9	Pertenece a una empresa multinacional líder a nivel mundial en avicultura lo que permite tener una solides financiera.	Falta la implementación de un programa de capacitación, en temas de Bienestar laboral más estructurado.	Realización de prácticas amigables con el medio ambiente, como por ejemplo uso de energía renovable, reciclaje de agua, fortaleciendo la imagen de la empresa en el mercado.	Paros y movilizaciones sociales que interrumpen la operación, el transporte y la logística en el sector avícola



10	Fomento de trabajo en equipo y comunicación, lo que mejora el ambiente laboral y facilita la integración de programas de bienestar.	Falta de exploración del mercado a nivel internacional.	Posibilidad de realizar procesos de consultorías con universidades o instituciones educativas, que beneficien tanto a los empleados como a la empresa.	Riesgo de ataques cibernéticos que comprometen la seguridad de la información, la operatividad y la confidencialidad de datos en la empresa
----	---	---	--	---

Construcción propia (2025)

Después de identificar los diez factores internos y externos de las fortalezas, que generan ventajas competitivas. Así como de las debilidades, donde se establecen las áreas a fortalecer, también fueron reconocidas las oportunidades del entorno de la empresa, que se pueden aprovechar para el crecimiento y expansión; así mismo, las amenazas que pueden impactar negativamente a la empresa avícola del Valle del Cauca. Luego de esto se identificaron estrategias que permiten identificar acciones y situaciones que se pueden llevar a cabo para maximizar los resultados positivos y disminuir los riesgos, aumentar su capacidad de afrontamiento a cambios, priorizar actividades u optimizar recursos para generar un impacto positivo en el resultado y sus procesos.

En cuanto a las fortalezas que tiene la empresa avícola del Valle del Cauca se destaca la pertenencia a un grupo internacional, porque permite tener una fluidez económica y un respaldo, así como, también se destaca el compromiso de la gerencia para capacitar a sus empleados en pro de mejorar sus procesos y apuntarle a la calidad. De igual manera, su infraestructura tecnológica y física. En las oportunidades se destaca el interés por desarrollar programas de capacitaciones y la oportunidad de crear convenios con las entidades aliadas

que tiene la compañía para fortalecer y tener estos programas a largo plazo. Al igual, que la oportunidad de crecer a nuevos mercados internacionales.

En relación con las debilidades se identificaron principalmente la rotación del personal, debilidad en el liderazgo, falta de decisión de personal nuevo a los procesos y limitaciones en el presupuesto para las capacitaciones. En los factores de amenazas que se establecieron y que pueden afectar mayormente el negocio está la inestabilidad social, las enfermedades y los desastres naturales.

A partir de los análisis realizados de los factores internos y externos se seleccionan dos estrategias por cada clase: intensivas, competitivas, conservadoras y defensivas, las cuales se consideran que pueden aplicarse y que tendrían un alto impacto en el proceso y están alienadas con el objetivo de la presente consultoría.

ESTRATEGIAS FO INTENSIVAS	ESTRATEGIAS FA COMPETITIVAS	ESTRATEGIAS DO CONSERVADORAS	ESTRATEGIAS DA DEFENSIVAS
Establecer un programa de capacitación para el desarrollo de competencias blandas, aprovechando la tecnología con que se cuenta.	Presentar propuesta de un plan de capacitación innovador, enfocado en las necesidades de Bienestar laboral, teniendo en cuenta los tiempos de los empleados.	Generar alianzas con entidades gubernamentales que permitan el acceso a programas de capacitación para compensar la falta de aplicación presupuestal y garantizar la continuidad del desarrollo del talento	Asignar presupuestos amplios para la ejecución de planes de capacitación y establecer medidas para mitigar posibles ataques cibernéticos durante su ejecución.

		humano a largo plazo	
<p>Generar alianzas con universidades para desarrollar una consultoría de Gestión de talento humano con estudiantes de universidad que permita generar un plan de capacitación en bienestar laboral que promueva el trabajo en equipo, comunicación asertiva y mejorar el clima laboral.</p>	<p>Utilizar las fortalezas del trabajo en equipo y de comunicación para promover la política ciberseguridad y el correcto uso de los datos para disminuir el riesgo de ataques cibernéticos.</p>	<p>Desarrollar programas de seguridad de datos y privacidad en línea para el fortalecimiento y diversificación de programas de capacitación interna, optimizando el uso de los recursos humanos disponibles y promoviendo una cultura de aprendizaje digital</p>	<p>Generar campañas informativas de las oportunidades de la capacitación y permitir que los empleados reciban una inducción clara y atractiva sobre las capacitación-</p>

Construcción propia (2025)

Teniendo en cuanto las identificaciones y análisis desarrollados de la empresa, esta consultoría se enfocó en abordar la siguiente estrategia FO: Realizar consultoría de Gestión de talento humano con estudiantes de universidad para generar plan de capacitación en bienestar laboral para fomentar el trabajo en equipo, comunicación asertiva y mejorar el clima laboral.

Anexo_B- Informe de investigación de mercados (Cliente interno)

• Ficha técnica

Clase de investigación

Esta consultoría se inscribió bajo un método de investigación descriptivo, porque se busca analizar el contexto de la empresa y las necesidades de capacitación de los trabajadores, y este enfoque “es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 85), lo cual es importante para orientar correctamente el diseño del plan de capacitación.

Enfoque

Este proyecto se inscribe bajo un enfoque de cualitativo, porque nos permite “profundizar en experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (Hernández, et al, 2010, p. 364). Como base para desarrollar el objetivo del presente trabajo, el cual era proponer un plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral a través de un resultado de una consultoría, que permita mejorar los procesos a través de la eficacia y desarrollo del talento humano de una empresa avícola del Valle del Cauca.

Población

Trabajadores de la empresa avícola del Valle del Cauca

Muestreo

El muestreo seleccionado fue por conveniencia (Hernández, et al, 2010), porque se accedió a las personas disponibles que se tenían en cada centro de trabajo de la empresa.

Muestra

La muestra fueron 20 trabajadores de la empresa de objeto de estudio.

Técnica de recolección de Datos



La recolección de datos fue a través de la entrevista, porque esta es una técnica que permite “a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, et al, 2010, p.418).

Preguntas validadas para la entrevista

Las preguntas que se utilizaron fueron de tipo abiertas semiestructuradas y fueron validadas por el director y el codirector de la consultoría, a continuación, se relacionan:

- **Experiencia y Formación Actual.**

1. ¿Qué tipo de formación o capacitación ha recibido anteriormente sobre Bienestar Laboral?

2. ¿Considera que su formación actual le permite realizar sus tareas de manera eficiente? ¿Por qué?

- **Habilidades y Retos Laborales.**

3. ¿Cuáles son las habilidades blandas más importantes para su puesto de trabajo?

4. ¿Cuáles son los principales retos o dificultades que enfrenta en su trabajo diario?

¿Cómo los afronta actualmente?

- **Habilidades y Conocimientos.**

5. ¿Qué habilidades o conocimientos cree que son esenciales para mejorar su desempeño en su trabajo?

6. ¿Siente que necesita fortalecer aspectos como motivación, liderazgo o relaciones interpersonales? En caso afirmativo, ¿cuál y por qué?

- **Percepción de la Capacitación.**

7. ¿Participo en capacitaciones del programa de bienestar laboral en la empresa? Si es así, ¿le parecieron útiles?

8. ¿Siente que las capacitaciones en bienestar laboral han mejorado su motivación y satisfacción en el trabajo? ¿Por qué?



9. ¿Qué temas o áreas deberían incluirse en futuras capacitaciones en el programa de bienestar laboral?

- Preferencias y Disponibilidad

10. ¿Qué formato de capacitación prefiere (presencial, virtual, talleres prácticos, otros)?

11. ¿Cuál considera el horario más conveniente para recibir capacitaciones sin afectar sus actividades laborales?

Análisis de la información

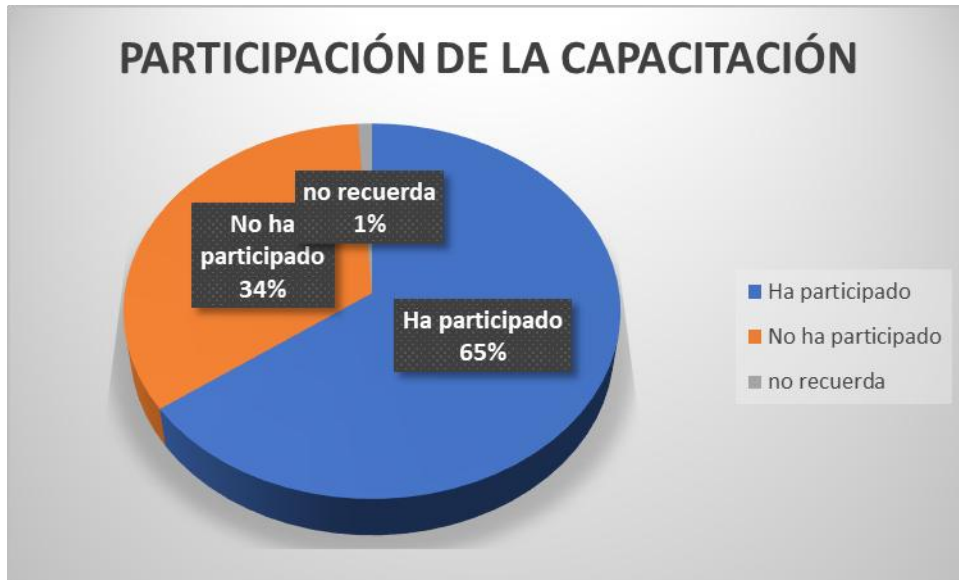
Después de desarrollar las entrevistas y realizar un análisis con codificación cualitativa, la cual según Hernández et al (2010) es el proceso en el cual la información recolectada se designan unidades de significados, se categorizan y asignan categorías. Para este análisis se utilizaron cinco categorías, las cuales se designaron desde el momento de realizar las entrevistas: experiencia y formación actual, habilidades y retos laborales, habilidades y conocimiento, percepción de la capacitación y preferencia y disponibilidad, las cuales guiaron el análisis de la información recolectada a través de las entrevistas.

En la categoría de percepción de la capacitación en cuanto a la participación de la capacitación se identificó que no todos los empleados han recibido capacitación en bienestar laboral (ver ilustración 7). Además, los temas no llegan a todos los trabajadores. Esto impide un adecuado desarrollo de habilidades importantes como el liderazgo, la comunicación y la resolución de conflictos, porque como lo especifica Chiavenato (2011) la capacitación debe ser continua y es necesaria para mejorar el desempeño laboral y personal de cada trabajador.

Ilustración 7

Participación de la capacitación





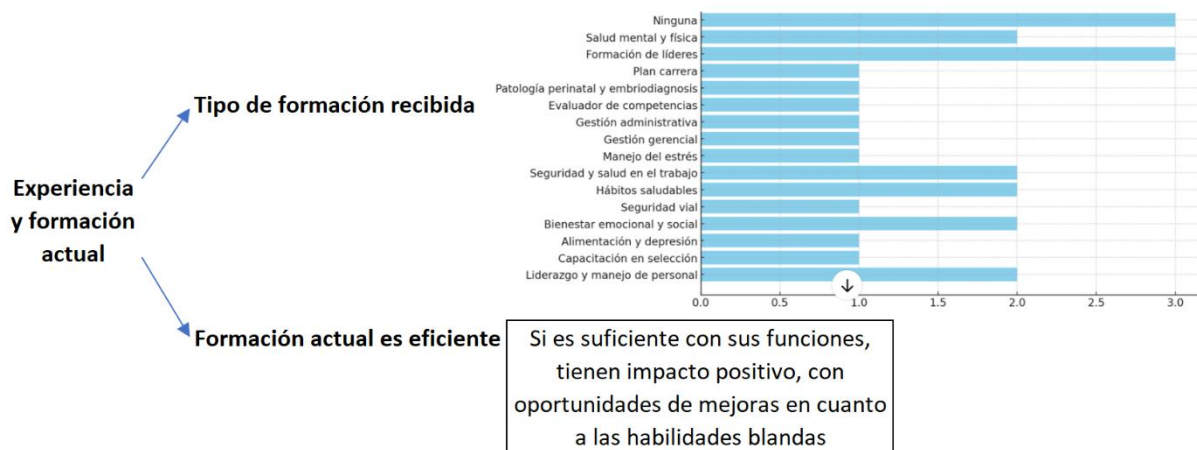
Construcción propia (2025)

En la categoría de experiencia y formación actual, la mayoría de los empleados opinan que la formación recibida les ayuda a cumplir sus funciones. Ven un impacto positivo en su entorno laboral y personal, fortaleciendo las habilidades necesarias para su trabajo (ver ilustración 8). Lo anterior es una fortaleza, ya que el desarrollo de estas en el entorno laboral y personal son más difíciles de aprender y evaluar, comparadas con las habilidades técnicas, al combinar estas dos clases de habilidades se genera un perfil integral del trabajador (Romo y Navarro del Toro, 2024).

Ilustración 8

Información de experiencia y formación actual





Construcción propia (2025)

Como se identifica en las entrevistas y lo consignado en la ilustración 8, los trabajadores han recibido diferentes formaciones que van desde el manejo avícola, liderazgo, gestión administrativa, salud mental, salud física y desarrollo de liderazgo. Son diversos temas los que se han dado, sin embargo, el alcance y la frecuencia han sido bajos, lo que genera que las capacitaciones no tengan tanta efectividad y una curva de desarrollo adecuada, como lo sostiene Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) con su modelo de evaluación de la capacitación, sostienen que la efectividad de la formación depende de su aplicación repetida y del refuerzo en el tiempo, lo que permite consolidar las habilidades aprendidas.

En la categoría de habilidades y retos laborales, se compone de dos partes, la primera las habilidades blandas relevantes para su puesto de trabajo y la segunda, las habilidades requeridas para los retos o dificultades actuales en el desarrollo de sus funciones. Se identifico que las habilidades blandas más apreciadas para un rendimiento optimo en el trabajo y afrontar los retos actuales, según los trabajadores son:

Comunicación asertiva y eficaz, importantes para una relación positiva, resolución de conflictos y colaboración.

Trabajo en equipo e inteligencia interpersonal, fundamentales para alcanzar metas y crear sinergias.

Empatía, básica para comprender necesidades y emociones ajenas, lo cual es indispensable aplicar en las relaciones de trabajo.

Gestión del tiempo y organización, importante porque permite administrar tareas y distribuir tareas en el desarrollo del trabajo diario.

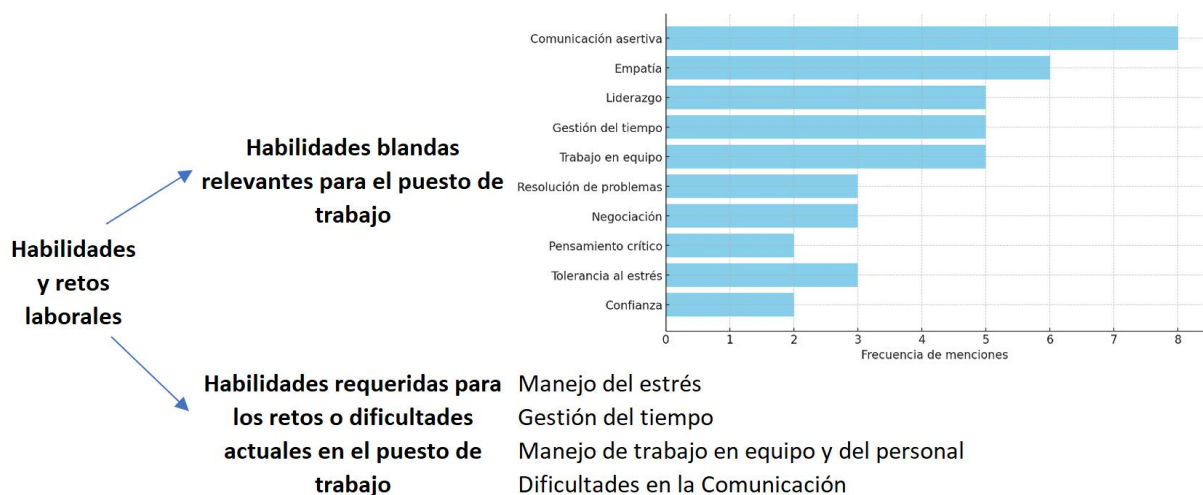
Liderazgo y toma de decisiones, fundamentales para orientar los equipos de trabajo y decidir adecuadamente ante las diversas circunstancias que se presenten y al realizar las actividades laborales.

Manejo del estrés y resiliencia, necesarios frente a los niveles de presión que se presenten en los ámbitos laborales o personales.

Pensamiento crítico y resolución de problemas, necesarias para la toma de decisiones estratégicas que impactan a la organización.

Ilustración 9

Habilidades blandas actuales relevantes



Construcción propia (2025)

Las habilidades nombradas por los trabajadores entrevistados son importantes porque como lo destaca Suarez (2024) son competencias del individuo que facilitan el relacionamiento de las personas en un ambiente laboral y dentro de estas habilidades

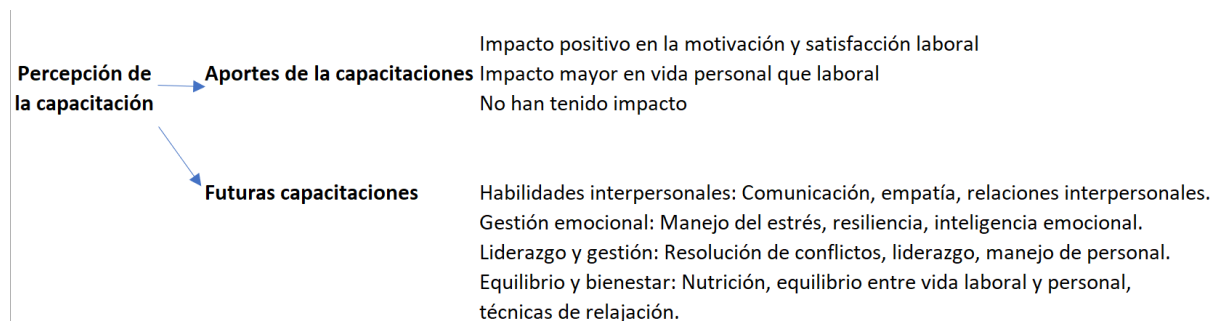
podemos encontrar la comunicación, el trabajo en equipo, resolución de conflictos entre otros.

En relación con la percepción de las capacitaciones (ilustración 10), el impacto de las capacitaciones, los empleados les parece importantes estas actividades, ya que permiten desarrollar sus habilidades interpersonales, gestión de tiempo y de liderazgo favoreciendo un impacto positivo en su rendimiento y en el ambiente de trabajo. Por otra parte, expresan la importancia de fortalecer el liderazgo, la motivación y las relaciones interpersonales, dado que estas habilidades contribuyen a la generación de ambientes laborales saludables y ayudan a disminuir errores por rutina, ya que como lo menciona Chiavenato (2011) estas habilidades ayudan a enfrentar los desafíos.

Los empleados sugieren que las futuras capacitaciones aborden temas como: Empatía, trabajo en equipo, gestión del estrés, comunicación asertiva, liderazgo, manejo de las relaciones interpersonales, responsabilidad y sentido de pertenencia, equilibrio entre vida laboral y personal, Técnicas de relajación, negociación y manejo del tiempo. De igual manera, consideran que talleres prácticos son efectivos para aprender, ya que permiten apropiarse mejor de los conocimientos.

Ilustración 10

Percepción de la capacitación



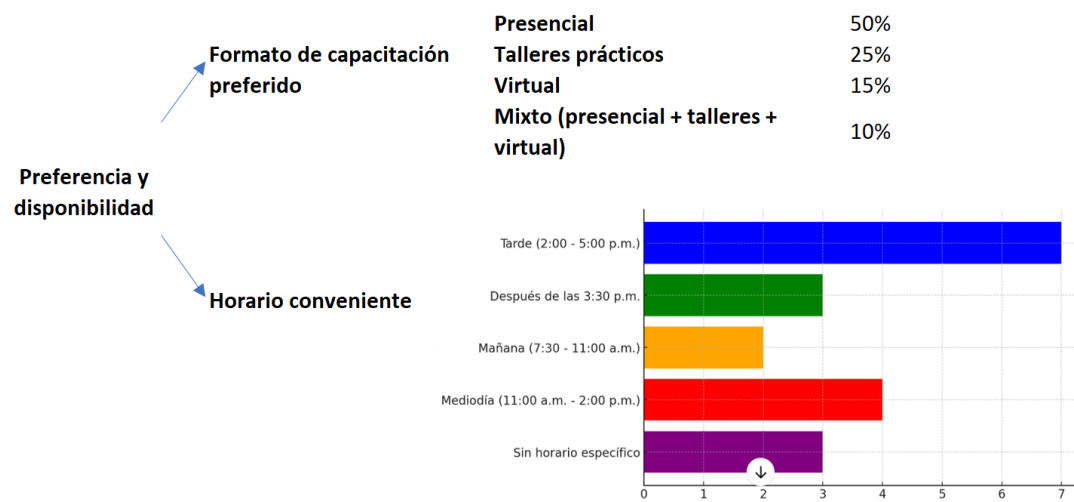
Construcción propia (2025)

En la categoría de preferencia y disponibilidad (ilustración 11), se destaca que la mayoría de los trabajadores entrevistados manifiestan la preferencia de desarrollar

capacitaciones presenciales, puesto que ayudan a asimilar el conocimiento y enriquecen la vivencia. De igual manera, reconocen que la formación virtual favorece el uso del tiempo, aunque pueda generar distracciones, sin embargo, son formatos que se pueden tener muy en cuenta porque como sustenta Chiavenato (2011) “las capacitaciones virtuales ayudan a capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos” (p.337), es decir, que pueden ayudar a la empresa a manejar un bajo costo presupuestal y utilizar algunos rubros en otros talleres más vivenciales.

Ilustración 11

Preferencia y disponibilidad



Construcción propia (2025)

Así mismo, se pudo percibir que el horario preferido para las capacitaciones es en la tarde, entre 2 y 5 p.m., lo cual es importante considerar para el desarrollo del plan de capacitaciones que se va a proponer.

En conclusión, se puede decir que las habilidades blandas en el mundo laboral actual son valoradas. Este tipo de competencia son fundamentales para el éxito organizacional, del individuo y para garantizar el desarrollo de los procesos. Actualmente en las organizaciones se busca talento humano que cuente con competencias interpersonales, de tipo cognitivo y



sepan manejar sus emociones (Garavito, et al, 2024). Por lo anterior, con el análisis de las entrevistas, se puede concluir que los empleados valoran el desarrollo de habilidades interpersonales, organizativas y de liderazgo y con el análisis teórico se destaca que es relevante que la empresa fortalezca los planes de capacitación en habilidades blandas para mejorar el clima laboral y la eficiencia.

Así mismo, es importante implementar estrategias de bienestar que reduzcan el estrés laboral y refuercen la toma de decisiones manteniendo un equilibrio entre formación presencial y virtual, priorizando horarios cómodos para la participación. Con lo anterior, se confirma la importancia de diseñar e implementar un plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral.

Anexo C-Factores o elementos clave identificados

Los procesos de capacitación son fundamentales para la optimización de los procesos en cualquier organización, los aspectos de Bienestar laboral permiten una mejor interacción entre empleados y una armonización de las relaciones laborales para poder dar cumplimiento a los objetivos. Por lo anterior, se identificaron elementos claves necesarios para el diseño de un plan de capacitación del programa de bienestar laboral:

Necesidades de los Trabajadores

La identificación de las habilidades y competencias de los empleados para un adecuado desarrollo de sus funciones laborales.

Objetivo de aprendizaje

Establecer cuál será el objetivo que se pretende lograr con la implementación del plan de capacitación.

Características de los participantes

Identificar las habilidades, nivel jerárquico, expectativas, preferencia de tipo de capacitación para poder definir el contenido ajustado a sus necesidades.



Definir contenido y recursos

Establecer el tipo de capacitación a desarrollar y los recursos que se requieren.

Evaluación de la capacitación

Es necesario establecer la forma de evaluar el impacto generado a partir de la ejecución de las capacitaciones.



Anexo D- Propuesta de Plan de capacitación.

PLAN DE CAPACITACIÓN BIENESTAR LABORAL														
VISION	La oferta de valor de la empresa es ofrecer a los avicultores de la región las mejores opciones en genética avícola entregadas con la más alta calidad y confiabilidad, en un marco de relaciones de largo plazo y acompañamiento cercano para asegurar su mejor expresión y a través de ella la mayor rentabilidad para sus clientes.													
MISIÓN	El propósito fundamental de la empresa es promover el acceso creciente de la población a proteína animal de alto valor nutritivo fortaleciendo la competitividad de sus clientes agroindustriales mediante la entrega de soluciones integrales a partir de genética de la más alta calidad													
ESTRATEGIA	Establecer un programa de capacitación para el desarrollo de competencias blandas, aprovechando la tecnología con que se cuenta.													
FASE	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO/ TÁCTICO	ACTIVIDADES	POBLACIÓN OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE	INDICADORES	RECURSOS (Materiales, tecnológicos, etc.)	PRESUPUESTO	FECHA		CONTROL		
										Inicio	Fin.	ALTO	MEDIO	BAJO
DIAGNOSTICO	Evaluar nivel actual de Capacitación	Aplicar herramientas de autoevaluación	Encuestas de Liderazgo	Todos los empleados	Obtener una percepción clara sobre las habilidades actuales y áreas de mejora del personal.	Equipo consultor	% de respuestas obtenidas, análisis de tendencias	Formularios digitales, herramientas de análisis de datos	\$ 180.000	2025-05-01	2025-05-15	ALTO	MEDIO	BAJO
			360° y feedback		Identificar fortalezas y oportunidades de desarrollo a través de una evaluación integral.		Nivel de participación, feedback estructurado	Plataformas de evaluación, guías de retroalimentación	\$ 1.300.000	2025-05-15	2025-05-30			
			Pruebas psicométricas		Evaluar características de personalidad y habilidades cognitivas relevantes para la medición de competencias		Análisis de resultados, ajuste en planes de formación	Software de pruebas, expertos en interpretación de resultados	\$ 2.000.000	2025-06-04	2025-06-10			
	Detectar barreras de comunicación	Medir calidad de interacciones	Evaluación en reuniones y entrevistas	Todos los empleados	Identificar patrones de liderazgo y oportunidades de mejora en la gestión de equipos.	Equipo consultor	Niveles de participación, calidad de intervenciones, registros de desempeño.	Actas de reuniones, grabaciones, reportes de desempeño.	\$ 300.000	2025-05-15	2025-09-30			
			Observación en dinámicas de equipo		Evaluar la interacción y colaboración entre los miembros del equipo para detectar áreas de mejora.		Número de interacciones positivas, resolución de conflictos, desempeño en actividades colaborativas.	Espacios de trabajo colaborativo, registros de observación, herramientas de evaluación de desempeño.	\$ 2.500.000	2025-06-04	2025-06-10			

PLANEACIÓN												
Definir habilidades clave a desarrollar	Identificar necesidades formativas	Análisis de brechas de habilidades	Todos los empleados	Identificación clara de las brechas entre las habilidades actuales y las requeridas para un desempeño gerencial óptimo.	Equipo Consultor / Departamento de Talento Humano	% de encuestas/autoevaluaciones completadas. Número de habilidades críticas identificadas. Informe de diagnóstico generado.	Encuestas y autoevaluaciones	\$ 750.000	2025-04-01	2025-03-30		
		Entrevistas con líderes		Recopilación de perspectivas sobre las habilidades esenciales y las oportunidades de desarrollo dentro del equipo.		Cantidad de entrevistas realizadas. Análisis cualitativo de tendencias en liderazgo. Identificación de áreas clave de mejora.	Entrevistas y sesiones de Coaching	\$ 1.800.000	2025-04-01	2025-03-30		
	Crear cronograma de formación	Definir sesiones de entrenamiento	Todos los empleados	Plan detallado de capacitaciones alineadas con necesidades del equipo.		Documento con cronograma y temario aprobado	Software de planificación, material de referencia	\$ 650.000	2025-04-11	2025-04-25		
		Reuniones de planeación		Asegurar alineación de objetivos y estrategias		Minutas y acuerdos alcanzados	Plataforma de reuniones, agendas, actas	\$ 150.000	2025-05-05	2025-05-15		
		Validación con expertos		Confirmar la pertinencia y calidad del contenido de formación		Feedback de expertos y ajustes realizados	Redes de contacto, consultores externos	\$ 1.500.000	2025-05-15	2025-06-01		
		Presentación y aprobación del plan		Aprobación del plan		Plan ajustado y aprobado	N/A	N/A	2025-05-15	2025-06-01		
Mejorar Bienestar Subjetivo	Implementar capacitaciones en satisfacción y afecto positivo	Taller	Todos los empleados	Satisfacción laboral	Gerente de Tahento Humano	N° de participantes, nivel de satisfacción, aplicación en el entorno laboral.	Material de apoyo, aula virtual, dinámicas interactivas.	\$ 3.500.000	2025-07-01			
		Charla		Comunicación efectiva		N° de sesiones, avance en habilidades, feedback del mentoreado.		\$ 1.000.000	2025-07-01			
		Taller	Administrativos	Manejo del estrés y resolución de conflictos		N° de participantes, nivel de satisfacción, aplicación en el entorno laboral.		\$ 500.000				
		Charla	Todos los empleados	Sentido de pertenencia y cultura organizacional		N° de sesiones, avance en habilidades, feedback del mentoreado.		\$ 1.000.000	2025-07-01			
Mejorar el Bienestar Psicológico	Desarrollar e implementar un programa integral de capacitación en bienestar psicológico que proporcione a los empleados las herramientas y habilidades necesarias para gestionar el estrés, fomentar la resiliencia y promover un ambiente de trabajo positivo	Taller	Todos los empleados	Autoconocimiento y amor propio	Gerente de Tahento Humano	N° de participantes, nivel de interacción, feedback recibido.	Materiales de apoyo, casos prácticos, espacios adecuados.	\$ 3.500.000	2025-08-01			
		Taller	Supervisores, jefes, gerentes	Comunicación asertiva (habilidades de escucha activa, empatía y resolución de conflictos)				\$ 1.500.000	2025-08-01			
		Taller	Todos los empleados	Manejo de emociones y abrazo terapia				\$ 2.000.000	2025-08-01			
		Taller	Supervisores, jefes, gerentes	Toma de decisiones y empoderamiento				\$ 1.500.000	2025-08-01			



EJECUCIÓN	Mejorar el Bienestar Social	trabajo positivo																					
		Fortalecer el tejido social dentro de la organización mediante un programa de capacitaciones que promueva la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la inclusión y el respeto, con el fin de crear un ambiente laboral colaborativo y armonioso que mejore el sentido de pertenencia y la satisfacción social de los empleados	Taller		Trabajo en equipo y fraternidad		N° de participantes, nivel de interacción, feedback recibido.		\$ 3.500.000	2025-08-01													
	Mejorar el crecimiento personal	Impulsar el desarrollo integral de los empleados a través de un programa de capacitaciones que fomente la adquisición de nuevas habilidades, el autoconocimiento, la mejora de la inteligencia emocional y el desarrollo del liderazgo personal, con el fin de potenciar su crecimiento personal y profesional, y contribuir a un ambiente laboral de aprendizaje continuo y alta motivación	Charla	Todos los empleados	Comprensión del mundo actual y valores personales	Gerente de Tahento Humano	N° de sesiones, avance en habilidades, feedback del mentoreado.	\$ 1.000.000	2025-08-01														
			Taller	Empleados de área comercial, supervisores, jefes de área	Comunicación verbal y no verbal	Gerente de Tahento Humano	N° de sesiones, avance en habilidades, feedback del mentoreado.	Material de apoyo, aula virtual, dinámicas interactivas.	\$ 2.000.000	2025-08-01													
			Taller	Supervisores, jefes de área, gerentes	Negociación, mediación y desarrollo de la empatía.				\$ 1.500.000	2025-08-01													
			Taller	Supervisores, jefes de área, gerentes	Uso eficiente del tiempo y la toma de decisiones bajo presión				\$ 1.500.000	2025-08-01													
			Simulaciones	Todos los empleados	Autoconocimiento emocional				\$ 3.500.000	2025-08-01													
			Taller	Supervisores, jefes de área, gerentes	Liderazgo en Acción: Transformación a través de la Experiencia				\$ 1.500.000	2025-08-01													
			Taller	Supervisores, jefes, gerentes	Tomar decisiones y delegación de funciones.				\$ 1.500.000	2025-08-01													
			Taller	Todos los empleados	Liderando desde el Ser: Un Viaje Experiencial hacia la Transformación				\$ 1.500.000	2025-08-01													
\$ 3.500.000	2025-08-01																						



LOGO EMPRESA	EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES
--------------	-------------------------------------

NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN		
LUGAR	FECHA	
	Día	Mes
		Año

Con el objetivo de retroalimentar las capacitaciones de nuestra organización, les solicitamos su colaboración diligenciar el presente formato, lo cual permitirá fortalecer los procesos de capacitación. Por favor manifestar su satisfacción marcando una X en la casilla que corresponda según la escala de calificación que planteamos a continuación:

E	EXCELENTE	Muy satisfecho
B	BUENO	Satisfecho
D	DEFICIENTE	Poco satisfecho
M	MALO	Para nada satisfecho

CAPACITADOR - Nombre:		E	B	D	M
1	Dominio del Tema y experticia				
2	Logro de los objetivos de la capacitación				
3	Técnicas y metodología aplicada				
4	Dominio del grupo				
5	Aclaración de dudas e inquietudes				
6	Motivación al grupo				
7	Cumplimiento del plan de la sesión				




CUESTIONARIO	
PREGUNTA 1	
RESPUESTA:	
PREGUNTA 2	
RESPUESTA:	
PREGUNTA 3	
RESPUESTA:	
PREGUNTA 4	
RESPUESTA:	
PREGUNTA 5	
RESPUESTA:	
CALIFICACIÓN (Sume el valor de cada pregunta y divídalos por el número de preguntas)	
MEDICIÓN DE LA EFICACIA	La calificación de cada participante debe superar una puntuación total de 3.5, caso contrario se debe reforzar los temas y volver a evaluar
NOMBRE DEL TRABAJADOR:	
CARGO:	
FECHA:	
Observaciones	
FIRMA DEL TRABAJADOR:	



Anexo E-Memorias de divulgación

ACTA DE REUNIÓN				LOGO DE LA EMPRESA				
ACTA 01								
Fecha:		13 de febrero 2025						
Horario:		3:00 p.m. a 3:40 p.m.						
Participantes:		Gloria Amparo Zuluaga						
		Jhon Jairo Merino Otero						
		Carolina Cortés						
		Ginnela Murillo Pineda						
Objetivo:		Divulgación de avances y resultados de la consultoría						
No	Temas tratados			Compromisos				
1	Presentación de avances			Se presento la matriz del marco lógico para indicar los avances que se tenían hasta el momento, así mismo se compartió el avance del plan de capacitación				
2	Presentación de resultados			Se compartió y se presentó la matriz DOFA y el análisis de las entrevistas realizadas.				



<p>3</p>	<p>Observaciones</p>	<p>Por parte de la empresa se realizaron observaciones como enfocar más los temas de capacitación a ciertos grupos de la compañía.</p>
<p>4</p>	<p>Evidencia</p>	



Anexo_F-Acta de seguimiento gerencial No 1

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Octubre 25 de 2024 2:00 p.m.	Fecha/Hora final: Octubre 25 de 2024 2:40 p.m.
Lugar de la reunión¹: Oficina Gestión Humana	Empresa: Pronavicola SAS
Proyecto: Plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral de una empresa del sector avícola del Valle del Cauca	Número de contrato:
Responsable del proyecto en la empresa: Jhon Jairo Merino Otero Director de Gestión Humana Gestión Humana	Consultores: Alba Leyla Enciso Montero Ingrid Ginnela Murillo Pineda Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos. El cual tiene como objetivo general proponer un plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral a través de un resultado de una consultoría, que permita mejorar los procesos a través de la eficacia y desarrollo del talento humano de una empresa avícola del Valle del Cauca.</p> <p><i>Desarrollo:</i></p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano, 2. Trabajo de campo, 3. Identificación de elementos o factores clave, 4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional,
--

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

5. Seguimiento gerencial

Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados, productos o dificultades en el periodo:

1. Matriz FODA –DOFA, se presentó matriz realizada hasta el momento junto al árbol de problemas.
2. Informe de investigación de mercados (Cliente interno), se explicó a la empresa la metodología para recolectar esta información.
3. Factores clave identificados, se llegó acuerdo con la empresa en trabajar sobre el plan de capacitación con el programa de Bienestar Laboral.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Jhon Jairo Merino	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	Jhon J. Merino
Alba Leyla Enciso Montero	Consultor #01. Estudiante MGTH.	Alba Leyla Enciso Montero
Ingrid Ginnela Murillo Pineda	Consultor #02. Estudiante MGTH.	Ginnela Murillo P.

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carlos Julio Castañeda Blanco	Director del proyecto de consultoría.	Carlos Julio Castañeda Blanco

Anexo_G- Acta de seguimiento gerencial No 2

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Enero 13 de 2024 8:00am	Fecha/Hora final: Enero 13 de 2024 9:00am
Lugar de la reunión¹: Oficina de Gestión Humana	Empresa: Pronavicola SAS
Proyecto: Plan de capacitación para el programa de Bienestar Laboral de una empresa del sector avícola del Valle del Cauca.	Número de contrato:
Responsable del proyecto en la empresa: Jhon Jairo Merino Otero Director de Gestión Humana Gestión Humana	Consultores: Alba Leyla Enciso Montero Ingrid Ginnela Murillo Pineda Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>A continuación, se relacionan las actividades realizadas, con los respectivos productos resultados de estas, dando cumplimiento al cronograma y compromisos propios de la consultoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación 2. Desarrollo del plan de trabajo. 3. Análisis de la situación actual. 4. Planeación para el desarrollo del trabajo de campo. <p>De acuerdo con el plan de trabajo quedan pendientes las siguientes actividades por desarrollar y así mismo generar los respectivos documentos o entregables:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo de campo e Informe de investigación de mercados (Cliente interno). 2. Identificación de elementos o factores clave para el Plan de capacitación
--

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

3. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional.

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
Jhon Jairo Merino	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	Jhon J. Merino
Alba Leyla Enciso Montero	Consultor #01. Estudiante MGTH.	Alba Leyla Enciso Montero
Ingrid Ginnela Murillo Pineda	Consultor #02. Estudiante MGTH.	Ginnela Murillo P.

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Carlos Julio Castañeda Blanco	Director del proyecto de consultoría.	Carlos Julio Castañeda Blanco