

**Estrategias para la Optimización de los Procesos de Selección, Vinculación y Contratación  
en Comfatolima**

Presentado Por

Aura Yadira Bolaños Murcia

Claudia Patricia Prada Martínez

Asesor

Yedmi Paola Castro Claros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatoria**

Queremos agradecer, en primer lugar, a Dios por darnos la oportunidad de terminar con éxito este Diplomado en Gerencia del Talento Humano. También, a nuestros padres y familiares, por su apoyo y oraciones, que nos han motivado y acompañado en cada paso que hemos dado. Agradecemos a nuestra tutora Yedmi Paola Castro Claros, por su orientación y apoyo durante el desarrollo de este proyecto, por su dedicación y consejos a lo largo del programa, que nos inspiraron a seguir adelante con nuestros estudios.

A los directivos de la Universidad Nacional Abierta Y A Distancia UNAD, gracias por abrimos las puertas y permitirnos vivir una experiencia tan agradable y positiva que día a día fue creciendo hasta hacerse realidad. Agradecimientos

Queremos darle las gracias a Dios, quien nos bendice y fortalece siempre, y a cada uno de nuestros familiares por estar siempre presentes y ser nuestra fuente de inspiración. Agradecemos muchísimo a Comfatolima por confiar en nosotras, abrimos las puertas y muy amablemente colaboraron con la información necesaria para realizar nuestro proceso de investigación, así como a nuestros compañeros de equipo por su compromiso y esfuerzo colaborativo.

También queremos agradecer a la Universidad Abierta y a Distancia UAND, especialmente a la escuela ECACEN y a cada uno de los docentes que hicieron parte de este proceso de aprendizaje desde el primer día hasta esta etapa final, gracias a formación, enseñanzas y consejos, hemos podido crecer día a día como profesionales, gracias por su contante apoyo.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestra tutora **Yedmi Paola Castro Claros**, por su orientación y apoyo durante el desarrollo de este proyecto. También extendemos nuestro agradecimiento a los empleados de **Comfatolima**, quienes amablemente colaboraron con la información necesaria para realizar este trabajo, así como a nuestros compañeros de equipo por su compromiso y esfuerzo colaborativo.

## **Resumen**

El principal objetivo de esta investigación fue proponer a Confatolima un plan para realizar un análisis sobre la planificación del Talento Humano, con el fin de identificar, desarrollar y optimizar las capacidades y las competencias de los empleados dentro de la organización y de esta forma puedan contar con el personal adecuado para la prestación de sus servicios y atención a sus beneficiarios.

La metodología utilizada consistió en desarrollo de un estudio sobre la planificación del talento humano, para la recolección de datos, se aplicó una encuesta cualitativa cuyo enfoque busca obtener una amplia gama de ideas e interpretaciones. Esta encuesta se centró en las experiencias y percepciones de los empleados y responsables de recursos humanos. Se realizó una muestra con diferentes empleados de distintas áreas. La encuesta incluyó 10 preguntas y se utilizó la herramienta de formularios de Google para su administración.

En conclusión, se determinó que es crucial que la empresa valide las estrategias para optimizar los procesos de selección y así mejorar la calidad de candidatos seleccionados y mejorar la eficiencia en los procesos de selección.

*Palabras claves: desarrollo organizacional, selección de personal, talento humano, evaluación de desempeño, capacitación, formación.*

## **Abstract**

The main objective of this research was to propose to Confatolima a plan to carry out an analysis on the planning of Human Talent, with the purpose of identifying, developing and improving the skills and competencies of employees within the organization, ensuring that they have the appropriate personnel to offer services and attend to their beneficiaries.

The methodology used consisted of conducting a study on human talent planning. For data collection, a qualitative survey was used that sought to obtain a wide variety of ideas and perceptions. This survey focused on the experiences and opinions of employees and human resources managers. A representative sample of employees from different areas was taken, and the survey consisted of 10 questions, managed through Google forms.

As a conclusion, it was established that it is essential that the company validates its strategies to optimize the selection processes, in order to improve the quality of the selected candidates and increase the efficiency in these processes.

***Keywords:*** *organizational development, personnel selection, human talent, performance evaluation, training, training.*

## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Planteamiento Del Problema.....	9
Justificación.....	10
Objetivos .....	12
Antecedentes .....	13
Marco Teórico.....	14
Marco legal.....	19
Metodología .....	21
Resultados .....	23
Conclusión.....	31
Referencias bibliográficas .....	32

## Lista de Figuras

Figura 1.1 Encuesta aplicada a empleados 1.....	34
---	----

## **Introducción**

La planificación del talento humano es un componente clave para el éxito organizacional, ya que permite a las empresas anticiparse a las necesidades de personal y asegurar que cuentan con el talento adecuado para enfrentar los desafíos actuales y futuros. En el presente trabajo, se realizará un análisis sobre la planificación del talento humano en **Comfatolima**, una Caja de Compensación Familiar con sede en Ibagué, Tolima, que ofrece servicios de bienestar, recreación, educación y apoyo económico a las familias afiliadas. Dada la diversidad de servicios que presta, la adecuada gestión del talento humano es fundamental para su sostenibilidad y eficiencia.

El objetivo del proyecto es evaluar los procesos de planificación del talento en Comfatolima, identificando las fortalezas y áreas de mejora, con el fin de proponer estrategias que optimicen la alineación del personal con los objetivos organizacionales

## **Planteamiento Del Problema**

Comfatolima, como una entidad orientada al bienestar social, enfrenta el desafío de gestionar un equipo diverso que cubra todas las áreas de servicio, desde la salud hasta la recreación y el apoyo educativo. La planificación del talento humano se vuelve crucial en este contexto, ya que una inadecuada previsión puede afectar la calidad del servicio y la satisfacción de los afiliados. El problema central radica en la falta de un enfoque sistemático en la planificación estratégica del talento, lo cual ha generado desafíos en la rotación de personal, la falta de competencias adecuadas en algunas áreas y la dificultad para retener talento clave.

La pregunta que guía este análisis es: ¿Cómo puede Comfatolima mejorar su planificación del talento humano para garantizar que cuenta con el personal necesario y con las competencias adecuadas para cumplir con sus objetivos estratégicos?

## **Justificación**

Este proyecto fue realizado con el fin de identificar nuevas estrategias para la selección de personal, para encontrar un personal idóneo que se ajuste a la empresa Comfatolima tal como lo señala Martha Alles en su libro Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencia argumenta que la clave del éxito de todo proceso de selección consiste, básicamente, en que sea sencillo y corto, cubriendo los requisitos de la organización; contratar a la persona indicada, en el momento indicado y con el salario indicado y esto no es fácil, por esta razón se ideó los pasos del procesos de selección con la finalidad de reducir el error de una mala elección de personal para cubrir una vacante Rodríguez (2002) señala que para llevar a cabo el proceso de reclutamiento primero se debe realizar: Requisición a recursos humanos, la cual debe contener las necesidades del personal y datos relevantes sobre la vacante (motivo, justificación, experiencia, formación, funciones, etc.); políticas de personal; análisis de puestos que contiene lo que se desea cubrir y el tipo de persona para este Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño.

Las competencias son comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria, existiendo tres tipos de competencias: genéricas, laborales y básicas. En estudios realizados en el área de recursos humanos de varias empresas medianas de la ciudad de Barraquilla, comprenden que su objetivo es el de encontrar las estrategias y políticas más efectivas para lograr cumplir con todas

sus labores y son conscientes de que el mejor mecanismo "es el reclutamiento y selección del personal, escoger entre los candidatos que se han reclutado aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Presentar estrategias para mejorar los procesos de selección vinculación y contratación en Comfatolima, mejorando la captación y retención de talento.

### **Objetivos Específicos**

Diseñar las prácticas actuales de planificación del talento humano en Comfatolima.

Analizar los procesos de contratación de personal en la empresa confatolima.

Crear estrategias donde se de recomendaciones para optimizar la planificación del talento humano y garantizar una mayor eficiencia en la gestión de personal en la empresa confatolima.

## Antecedentes

Los procesos de selección de personal en las empresas son de vital importancia como lo afirma Cuesta (2010) expresa que: “la selección de personal es el proceso realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas del talento humano, con el objetivo de encontrar el candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto y de una empresa concreta” Hablando a nivel global; la tesis de grado realizada por Andrea María Cancinos Kestler de Quetzaltenango – Guatemala de agosto de 2015 titulada “Selección de personal y desempeño laboral”, tiene como objetivo determinar la relación que tiene la selección de personal con el desempeño laboral, la autora realizó un estudio con 36 colaboradores de la misma compañía con menos de seis meses de contratación, para medir la efectividad del proceso de selección y la satisfacción del desempeño; dentro del planteamiento del problema definido por Andrea Cancinos se enfoca, que en muchas ocasiones en Guatemala no existen personas preparadas para optar por las vacantes de una compañía generando un proceso de selección limitado, haciendo que la empresa contrate a una persona que se adapte al perfil aunque no cumpla el 100% de lo que se busca, la metodología usada para el desarrollo de la investigación por Cancinos es cuasi experimental y cuantitativa, tomando como muestra a los colaboradores de una empresa productora de azúcar, en su mayoría hombres entre los 20 a 40 años de clase media, aplicando un cuestionario para el conocimiento de la influencia en el desempeño laboral del proceso de selección, como resultado de su investigación concluye que existe incidencia entre el proceso de selección y el desempeño de los colaboradores, debido a que no hay claridad entre sus fortalezas y debilidades, afectando directamente el desempeño del personal seleccionado.

## Marco Teórico

Cultura organizacional el clima organizacional es básicamente cómo se siente la gente dentro de una empresa. Se trata de la atmósfera psicológica que los empleados perciben en su lugar de trabajo, que está influenciada por las actitudes, creencias, valores y comportamientos que comparten todos los miembros de la organización.

Este clima tiene un gran impacto en la manera en que los trabajadores ven su trabajo, a sus compañeros ya la organización en general. Es decir, un buen clima organizacional puede hacer que los empleados se sientan motivados y comprometidos, mientras que un mal clima puede afectar su desempeño y productividad.

El clima organizacional se refiere a un conjunto de características medibles dentro de una organización, que afecta el comportamiento de las personas que forman parte de ella. Es muy importante entender estas características para poder hacer un diagnóstico adecuado del ambiente de trabajo en las empresas.

El clima organizacional tiene un gran impacto en cómo actúan las personas dentro de la empresa. Si el ambiente es bueno, las personas estarán más dispuestas a participar de manera activa y eficiente en su trabajo. En cambio, El clima organizacional depende de las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, y estos a su vez influyen en esas actitudes y comportamientos. En otras palabras, una persona puede percibir que su entorno en la empresa es positivo y no darse cuenta de que con su comportamiento está ayudando a mantener ese ambiente.

Por otro lado, muchas veces los empleados critican el ambiente laboral sin notar que sus actitudes negativas están creando un ambiente no agradable. Teorías sobre el clima organizacional Teoría del Clima Organizacional de Rensis Likert Propuesta por Rensis Likert en

1968, esta teoría sostiene que el comportamiento de los líderes y su estilo de gestión impactan directamente las actitudes y el comportamiento de los empleados.

En otras palabras, el clima de trabajo se construye a partir de las percepciones de los empleados, es decir, cómo ellos ven el entorno laboral y cómo esto influye en su motivación y productividad. Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo Desarrollada por Elton Mayo y su equipo en la década de 1930, esta teoría destaca la influencia que las relaciones sociales tienen sobre el comportamiento de los empleados en una organización. A diferencia de la visión tradicional que veía a los trabajadores solo como piezas de una máquina, Mayo propone que las personas tienen necesidades sociales y emocionales que deben ser atendidas.

Resalta la importancia de una comunicación abierta, una supervisión adecuada y una buena interacción entre compañeros y superiores. En resumen, esta teoría subraya la relevancia de la interacción humana en el ambiente laboral. Teoría de la Administración por Objetivos (APO) de Peter Drucker La APO, introducida por Peter Drucker en los años 50, es un enfoque de gestión que pone énfasis en establecer metas claras y medibles para los empleados, para que sus esfuerzos estén alineados con los objetivos de la organización. Según Drucker, los empleados son más productivos cuando entienden qué se espera de ellos y cómo sus esfuerzos contribuyen al éxito general. Características principales de la Administración por Objetivos: Objetivos claros: Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. Participación: Los empleados participan activamente en la definición de sus metas. Comunicación: Es fundamental una comunicación clara sobre los objetivos y expectativas. Evaluación: Se realiza un seguimiento constante del progreso y se da retroalimentación. Flexibilidad: Los objetivos pueden ajustarse según las necesidades de la organización. Resultados: Los objetivos deben alinearse con los objetivos generales de la organización. Teoría

del Doble Bucle de Chris Argyris Chris Argyris, en 1970, presentó la teoría del "doble bucle", que va más allá de corregir problemas superficiales.

El "bucle único" se enfoca en resolver el problema sin cuestionar las creencias que lo causan. Por ejemplo, si los empleados no siguen ciertos procedimientos, el bucle único implementaría medidas para reforzarlos sin profundizar en el porqué del comportamiento. En cambio, el "doble bucle" cuestiona esas creencias subyacentes, permitiendo cambios más profundos y duraderos.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow Propuesta en 1943, esta teoría sostiene que las personas tienen una serie de necesidades que se organizan en una pirámide. Las necesidades más básicas deben ser satisfechas primero antes de que las superiores, como la autorrealización, se vuelvan motivadoras. La jerarquía incluye: Necesidades fisiológicas: Alimentos, agua, sueño, etc. Necesidades de seguridad: Protección y estabilidad. Necesidades sociales: Relacionarse y ser aceptado por los demás. Necesidades de estima: Reconocimiento y autoestima. Necesidades de autorrealización: Desarrollo personal y alcanzar el potencial máximo.

Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg Desarrollada por Frederick Herzberg en 1959, esta teoría establece que existen dos tipos de factores que afectan la motivación y satisfacción en el trabajo: Factores higiénicos: Condiciones básicas que, si no están bien, pueden causar insatisfacción, como el salario, las relaciones y la seguridad laborales.

Factores motivacionales: Aquellos que realmente aumentan la satisfacción, como el reconocimiento, el logro y las oportunidades de crecimiento. Según Herzberg, los factores higiénicos no generan satisfacción, pero su ausencia puede causar desmotivación. En cambio, los factores motivacionales tienen un impacto directo en la motivación y el bienestar laboral. Clima

Organizacional según Méndez (2016) Méndez define el clima organizacional como el análisis de las condiciones internas, tanto formales como informales, que afectan el comportamiento de los empleados.

Este clima tiene una influencia directa en su motivación y, por lo tanto, en su rendimiento laboral. Un clima organizacional positivo puede generar mejores resultados, mientras que uno negativo tiene efectos perjudiciales. Liderazgo en la Organización El liderazgo se refiere a la habilidad de inspirar y motivar a un equipo para trabajar hacia un objetivo común. Es la capacidad de movilizar los talentos, el compromiso y la energía del grupo para alcanzar metas organizacionales.

El buen liderazgo no solo se trata de gestionar, sino de dirigir la energía y los esfuerzos de todos los miembros hacia un propósito común. La gestión del talento humano es un área crítica dentro de las organizaciones, pues está directamente relacionada con la competitividad y el logro de objetivos estratégicos.

La planificación del talento humano se refiere a un conjunto de orientadas a asegurar que las organizaciones cuenten con los recursos humanos acciones necesarias en el momento adecuado y con las competencias requeridas para alcanzar sus metas. Según Cuesta (2010), la selección de personal es un proceso clave, ya que busca alinear las habilidades y capacidades de los empleados con las necesidades y metas de la organización. Además, las competencias de los empleados son fundamentales para lograr un desempeño eficaz, ya que un manejo adecuado de estas competencias contribuye al éxito organizacional (Benavides, 2002). Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente mencionados podemos decir que en el contexto de Comfatolima, una organización encargada de servicios sociales y recreativos, la planificación del talento humano es crucial debido a los desafíos de la alta rotación de personal, la falta de competencias clave y la

necesidad de mejorar la retención del talento. La falta de una estrategia a largo plazo en la planificación del talento ha llevado a la entidad a adoptar un enfoque reactivo, lo que limita su capacidad para anticipar las necesidades futuras de personal y ajustarlas a los objetivos organizacionales

## **Marco legal**

La gestión del talento humano, como función clave dentro de cualquier organización, se encuentra sujeta a diversas normativas legales que buscan garantizar el cumplimiento de derechos laborales, la igualdad de oportunidades y la transparencia en los procesos de selección, vinculación y contratación. Estos procesos deben estar alineados con la legislación vigente, tanto a nivel nacional como internacional, para asegurar que se cumplan con los estándares éticos y jurídicos establecidos por las autoridades competentes. En Colombia, por ejemplo, existen normativas como el Código Sustantivo del Trabajo y la Ley 1010 de 2006 sobre acoso laboral, que regulan las condiciones laborales y las buenas prácticas dentro de las empresas, promoviendo un ambiente de trabajo justo y equitativo. Adicionalmente, la Ley 1581 de 2012 regula la protección de datos personales, lo que implica que las empresas deben garantizar la confidencialidad de la información de los candidatos durante los procesos de selección, y deben obtener el consentimiento explícito para el tratamiento de estos datos.

A nivel internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establece diversas normas que deben ser seguidas en los procesos de selección y contratación, especialmente en lo que respecta a la igualdad de oportunidades y la no discriminación. La Convención N° 111 de la OIT sobre la discriminación en el empleo y la ocupación es una de las normas clave en este sentido, exigiendo que las empresas adopten políticas para evitar la discriminación por razones de raza, género, religión, discapacidad, entre otros. Además, las empresas deben tener en cuenta la Ley 1429 de 2010, que establece un marco legal para la formalización empresarial en Colombia, promoviendo la contratación formal de trabajadores y garantizando sus derechos.

Esto implica que los procesos de vinculación de personal deben ser transparentes y estar correctamente documentados, asegurando que los contratos de trabajo cumplan con todas las

condiciones estipuladas por la ley. Cumplimiento normativo en el contexto de Comfatolima En el caso de Comfatolima, la empresa debe asegurarse de que sus procesos de selección y contratación sigan estas normativas legales para evitar posibles conflictos laborales y garantizar un entorno laboral justo y ético. Además, debe estar atenta a las políticas de inclusión que fomenten la diversidad y la equidad en el lugar de trabajo, conforme con la legislación sobre no discriminación. De igual manera, es esencial que los procesos de selección estén alineados con la estrategia organizacional de Comfatolima, buscando siempre que los candidatos seleccionados no solo cumplan con los requisitos del puesto, sino que también compartan los valores de la organización y contribuyan a su misión. En este sentido, los aspectos legales y éticos del proceso son fundamentales para fortalecer la imagen de la empresa y mejorar su competitividad en el mercado laboral.

En resumen, los procesos de selección y contratación en Comfatolima deben cumplir con un marco legal claro y actualizado, que garantice tanto el bienestar de los empleados como el éxito organizacional a largo plazo. Esto no solo ayudará a la empresa a atraer y retener el talento adecuado, sino que también contribuirá a consolidar su liderazgo y su reputación en el mercado

## **Metodología**

La metodología que se utilizó en este proyecto se basa en un enfoque mixto, combinando tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa. Esto permitirá obtener una visión amplia y detallada de los procesos de selección, vinculación y contratación en Comfatolima, y facilitará la identificación de las brechas existentes, así como la propuesta de estrategias para mejorar estos procesos.

### **Tipo de Investigación**

**Enfoque Cuantitativo:** El enfoque cuantitativo se utilizó para medir la efectividad de los procesos de selección y vinculación del talento humano en Comfatolima. A través de encuestas estructuradas, se recolectará información numérica sobre la percepción de los empleados respecto a la claridad y eficiencia del proceso de selección, la satisfacción con las condiciones de contratación y su desempeño en la organización. Las encuestas estarán dirigidas tanto a los empleados seleccionados recientemente como a aquellos con más tiempo en la empresa, para obtener una visión comparativa.

### **Población**

Según la investigación realizada aplicaremos la encuesta a los diferentes empleados de la empresa Comfatolima con el fin de conocer lo que piensan los empleados de esta empresa y que consideran ellos a mejorar en la contratación de personal

### **Muestra**

Se selecciono 10 trabajadores de la empresa de confatolima para conocer las expectativas de los colaborades, para mejorar la selección de personal en la empresa en diferentes áreas.

### **Descripción de la encuesta**

La encuesta se le dará inicio con una serie de preguntas para identificar las diferentes capacidades de los y su tiempo que llevan laborando con la empresa confatolima.

La encuesta incluye preguntas cerradas que se centran en los siguientes aspectos:

Claridad y eficiencia del proceso de selección: Cómo perciben los empleados la comunicación y los pasos durante su proceso de selección.

Condiciones de contratación: La satisfacción de los empleados con las condiciones ofrecidas (salario, beneficios, contrato, etc.).

Desempeño organizacional: El impacto de la contratación en el desempeño y satisfacción laboral.

### **Planificación del Talento Humano en Comfatolima**

#### **Enlace de la encuesta Realizada:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGnLGR\\_wj\\_7Zngz6OWq6TJsNBFVi21vLK-QOFJyVvUZJBUqQ/viewform?usp=preview](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGnLGR_wj_7Zngz6OWq6TJsNBFVi21vLK-QOFJyVvUZJBUqQ/viewform?usp=preview)

## **Resultados**

### **Planificación del Talento Humano en Comfatolima**

**¿Cuál es su cargo en Comfatolima?**

Coordinador de Recursos Humanos

Especialista en Selección

Gerente de Talento Humano

Otro

**¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el área de recursos humanos de Comfatolima?**

Menos de un año

1 a 3 años

4 a 6 años

Más de 6 años

**¿Considera que Comfatolima tiene un enfoque claro y sistemático para la planificación del talento humano?**

No

Si

Tal vez

**En su opinión, ¿Cómo calificaría la alineación entre los procesos de planificación del talento humano y los objetivos estratégicos de la organización?**

Muy Alineados

Algo Alineados

Poco Alineados

No Alineados

**¿Existen planes de sucesión dentro de Comfatolima para cubrir vacantes clave de manera eficiente?**

SI

No

No se

**¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Comfatolima en la planificación del talento humano? (Puede seleccionar más de una opción)**

Alta rotación de personal

Falta de competencias específicas en algunas áreas

Dificultad para atraer talento calificado

Pocas oportunidades de desarrollo y capacitación

Otro:

**¿Cómo calificaría la eficacia de los procesos de selección de personal actuales en Comfatolima?**

Muy efectivos

Efectivos

Poco efectivos

Ineficaces

**¿En qué áreas considera que los procesos de selección podrían mejorar? (Puede seleccionar más de una opción)**

Atraer talento calificado

Definición de perfiles más claros para los puestos

Evaluación de competencias técnicas y emocionales

Tiempo de selección

Otro:

**¿Existen procesos claros para la inducción y adaptación de los nuevos empleados?**

Si

No

No estoy seguro

**¿Considera que la vinculación de nuevos empleados está alineada con las necesidades estratégicas de Comfatolima?**

Si

No

No estoy seguro

## **Programa de compensación e incentivos**

### **Acciones**

#### **Diagnóstico Inicial:**

Realizar encuestas y entrevistas con los colaboradores para identificar sus expectativas en cuanto a beneficios y motivadores.

Evaluar las prácticas actuales de compensación y su impacto en la retención y satisfacción del personal.

#### **Compensación Monetaria:**

Establecer bonos trimestrales por cumplimiento de metas individuales y colectivas.

Crear un sistema de incrementos salariales basado en la antigüedad y desempeño.

Implementar premios económicos para reconocer iniciativas innovadoras que impacten positivamente en los resultados organizacionales.

#### **Compensación No Monetaria:**

Reconocimiento público a través de eventos institucionales y comunicaciones internas.

Programas de bienestar, como acceso a actividades recreativas, culturales y deportivas.

Flexibilidad laboral: horarios flexibles y modalidades híbridas de trabajo (teletrabajo parcial).

#### **Desarrollo Profesional:**

Diseñar un plan de carrera que permita a los colaboradores visualizar oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Implementar capacitaciones periódicas en competencias técnicas y de liderazgo.

Crear un programa de mentoría para nuevos empleados y talentos emergentes.

### **Comunicación y Alineación:**

Realizar talleres informativos para asegurar que todos los colaboradores comprendan los beneficios del programa.

Involucrar a líderes de área en el diseño y monitoreo de metas individuales y grupales.

### **Evaluación del Desempeño:**

Establecer un sistema de evaluación basado en competencias y resultados.

Incorporar retroalimentaciones periódicas entre empleados y supervisores.

### **Responsables**

**Gerencia de Recursos Humanos:** responsable del diseño estratégico y supervisión de la implementación del programa.

**Jefaturas de Área:** Encargadas de evaluar el desempeño individual y promover el cumplimiento de objetivos.

**Comité de Evaluación y Bienestar:** Validará el impacto del programa y propondrá ajustes según los resultados.

## Recursos Necesarios

**Económicos:** Presupuesto para bonos, premios económicos y actividades de bienestar.

**Tecnológicos:** Implementación de un software de gestión del desempeño y seguimiento de objetivos

**Humanos:** Personal especializado en recursos humanos, coaching y diseño de capacitaciones.

**Infraestructura:** Espacios físicos y digitales para la realización de actividades de bienestar y formación.

## Tiempo de Duración

**Fase de Diagnóstico:** 2 meses.

**Diseño del Programa:** 2 meses.

**Implementación Piloto:** 4 meses en un área específica de la organización.

**Monitoreo y Ajustes:** Continuo, con revisiones trimestrales.

## Indicadores de Control

**Rotación de Personal:** Reducir el índice en un 20% durante el primer año.

**Satisfacción Laboral:** Incrementar en un 15% los niveles de satisfacción medidos mediante encuestas anuales.

**Productividad Organizacional:** Aumentar el cumplimiento de metas estratégicas en un 10% al cierre del primer año.

**Retención del Talento Clave:** Incrementar la retención en posiciones críticas en un 25%.

**Participación en Capacitaciones:** Alcanzar un 80% de participación de los colaboradores en programas de desarrollo.

## **Conclusión**

En conclusión, los procesos de selección y vinculación de talento humano son cruciales para cualquier organización, y en Comfatolima no es la excepción. A través de la revisión de sus procesos actuales, se ha identificado la necesidad de optimizar varias áreas clave para garantizar que los candidatos seleccionados no solo sean competentes, sino también estén alineados con los valores y objetivos de la empresa. La implementación de un enfoque más estratégico y basado en competencias permitirá a Comfatolima atraer a personas con el perfil adecuado, aumentar la eficiencia en la contratación, y reducir la rotación de personal, lo que impactará positivamente en el ambiente laboral y en los resultados organizacionales.

Además, es imprescindible que estos procesos estén alineados con las normativas legales vigentes, asegurando la transparencia, la equidad y el respeto por los derechos de los empleados. La capacidad de Comfatolima para adaptarse a los cambios del mercado y a las exigencias de los colaboradores será clave para fortalecer su competitividad y liderazgo. Con base en las recomendaciones y estrategias propuestas en este proyecto, la empresa podrá crear un sistema de selección más eficiente, inclusivo y dinámico, que favorezca tanto el crecimiento de la organización como el bienestar de sus empleados.

## Referencias bibliográficas

- Comfatolima. (n.d.). Código de Buen Gobierno. Comfatolima.  
<https://www.comfatolima.com.co/images/stories/archivos/normatividad/codigo-de-buen-gobierno>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.  
[https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/12e463ea-e6c5-41d3-a457-7fced3832eba/TOC\\_0797\\_04\\_01.pdf?guest=true](https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/12e463ea-e6c5-41d3-a457-7fced3832eba/TOC_0797_04_01.pdf?guest=true)
- Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.170- 198). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones. (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>

Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.253-266). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill.

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Universidad del Valle.

González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad del Norte.

Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD.

Baz Rodríguez, J. (2021). *Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España*.

**Figura 1.1** Encuesta aplicada a empleados  
**Apéndice A**


**Formulario sin título Encuesta sobre la Planificación del Talento Humano en Comfatolima**

B I U ↻ ✖

**Instrucciones:**  
Por favor, responda con sinceridad las siguientes preguntas. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán exclusivamente con fines de investigación.

COMFATOLIMA

B I U ↻ ✖



1 ¿Cuál es su cargo en Comfatolima?

- Coordinador de Recursos Humanos
- Especialista en Selección
- Gerente de Talento Humano
- Otro

2 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el área de recursos humanos de Comfatolima?

- Menos de un año X
- 1 a 3 años X
- 4 a 6 años X
- mas de 6 años X
- Añadir opción o [añadir respuesta "Otro"](#)

3 ¿Considera que Comfatolima tiene un enfoque claro y sistemático para la planificación del talento humano?

- No
- Si
- Tal vez

4 En su opinión, ¿Cómo calificaría la alineación entre los procesos de planificación del talento humano y los objetivos estratégicos de la organización?

- Muy Alineados
- Algo Alineados
- Poco Alineados
- No Alineados

5 ¿Existen planes de sucesión dentro de Comfatolima para cubrir vacantes clave de manera eficiente?

- SI
- No
- No se

6 ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta Comfatolima en la planificación del talento humano? (Puede seleccionar más de una opción)

- Alta rotación de personal
- Falta de competencias específicas en algunas áreas
- Dificultad para atraer talento calificado
- Pocas oportunidades de desarrollo y capacitación
- Otro:

7 ¿Cómo calificaría la eficacia de los procesos de selección de personal actuales en Comfatolima?

- Muy efectivos
  - Efectivos
  - Poco efectivos
  - Ineficaces
- 

8 ¿En qué áreas considera que los procesos de selección podrían mejorar? (Puede seleccionar más de una opción)

- Atraer talento calificado
- Definición de perfiles más claros para los puestos
- Evaluación de competencias técnicas y emocionales
- Tiempo de selección
- Otro:

9 ¿Existen procesos claros para la inducción y adaptación de los nuevos empleados?

- Si
  - No
  - No estoy seguro
- 

10 ¿Considera que la vinculación de nuevos empleados está alineada con las necesidades estratégicas de Comfatolima?

- Si
- No
- No estoy seguro

*Fuente. Autoría propia*