

**Análisis estratégico de la dirección del talento humano de la empresa
Café Andino S.A.S**

Betsy Alexandra Nino Diaz

Johanna Andrea Bernal Castellanos

Miguel Alberto Aguilar Vargas

Yenifer Alexandra Buitrago Torres

Asesor

María Andrea Cortes Barreto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, quienes, con su apoyo constante, comprensión y motivación han sido un pilar fundamental durante nuestro proceso de formación profesional.

Asimismo, dedicamos este proyecto a todas las personas que contribuyeron de manera directa e indirecta a la consolidación de nuestros conocimientos y al fortalecimiento de nuestro compromiso académico.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindarnos las herramientas académicas necesarias para nuestro proceso de formación. De igual manera, expresamos nuestro agradecimiento a la docente del curso por su acompañamiento, orientación y aportes durante el desarrollo de esta actividad colaborativa. Finalmente, agradecemos a nuestros compañeros de grupo por el compromiso, la disposición y el trabajo en equipo que permitieron el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Resumen

El presente trabajo analiza la gestión del talento humano en Café Andino S A S, a partir de la identificación de problemáticas asociadas a la alta rotación, la baja participación y el limitado compromiso del personal, especialmente en las áreas operativas, el estudio justifica la necesidad de fortalecer la gestión integral del talento humano mediante la optimización de los procesos de atracción y selección, inducción, capacitación y desarrollo, con el fin de alinear las competencias del personal con los objetivos estratégicos de la organización, mejorar la productividad y consolidar una cultura organizacional sólida, se abordan de manera articulada las fases de atracción y selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño laboral y compensación salarial, entendidas como procesos interdependientes que inciden directamente en la permanencia y el desempeño del talento humano, en este marco se propone un plan de inducción orientado a la socialización de la misión, visión, valores, políticas internas y estructura organizacional, complementado con capacitación inicial en competencias técnicas y transversales.

Se diseña un plan de capacitación y entrenamiento basado en estrategias de reskilling y upskilling, estructurado en módulos técnicos, transversales y de gestión del talento humano, apoyado en metodologías prácticas como talleres, microlearning y coaching, finalmente la integración de la evaluación del desempeño y la compensación salarial permite fortalecer la motivación, el reconocimiento y la satisfacción laboral, contribuyendo a una gestión estratégica del talento humano orientada a la sostenibilidad y competitividad de Café Andino S A S.

Palabras clave: Talento humano, capacitación, desempeño laboral, compensación, clima organizacional.

Abstract

The present study analyzes human talent management at Café Andino S.A.S. based on the identification of issues associated with high employee turnover, low participation, and limited staff commitment, particularly in operational areas. The study justifies the need to strengthen comprehensive human talent management through the optimization of attraction and selection processes, induction, training, and development, in order to align employees' competencies with the organization's strategic objectives, improve productivity, and consolidate a strong organizational culture. The phases of attraction and selection, training, organizational climate, job satisfaction, performance evaluation, and salary compensation are addressed in an integrated manner, understood as interdependent processes that directly affect employee retention and performance. Within this framework, an induction plan is proposed, aimed at the socialization of the mission, vision, values, internal policies, and organizational structure, complemented by initial training in technical and transversal competencies.

A training and development plan is designed based on reskilling and upskilling strategies, structured into technical, transversal, and human talent management modules, supported by practical methodologies such as workshops, microlearning, and coaching. Finally, the integration of performance evaluation and salary compensation strengthens motivation, recognition, and job satisfaction, contributing to a strategic approach to human talent management oriented toward the sustainability and competitiveness of Café Andino S.A.S.

Keywords: Human talent, Training, Job performance, Compensation, Organizational climate.

Tabla de contenido

Introducción	10
Planteamiento del problema	11
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Antecedentes	16
Plan de Inducción.....	17
Fases del Plan de inducción:.....	18
Fase 1 Bienvenida e integración institucional	18
Fase 2 Socialización de la cultura organizacional y normas.	18
Fase 3 Capacitación inicial en funciones y procedimientos	18
Fase 4 Acompañamiento y seguimiento	19
Fase 5 Evaluación y cierre del proceso de inducción	19
Marco Teórico.....	24
Marco Legal	28
Metodología	33
Técnicas de recolección y análisis de la información.....	35
Aplicación práctica de las teorías motivacionales en la empresa objeto de estudio.....	40
Evaluación del desempeño y estrategias de compensación y protocolo de evaluación del desempeño Café Andino S.A. S.	40
Innovación y transformación digital del talento humano	52

Resultados	54
Análisis preliminar de la empresa Café Andino S.A.S	59
Entrevistas semiestructuradas	61
Conclusiones	67
Recomendaciones	69
Referencias Bibliográficas	71

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Políticas y procedimientos</i>	37
Tabla 2 <i>Escala de calificación de la evaluación por indicadores de gestión</i>	47
Tabla 3 <i>Escala de calificación para la compensación directa</i>	49
Tabla 4 <i>Resultados de las entrevistas semiestructuradas por categorías de análisis</i>	63

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Instrumento de Entrevista Semiestructurada</i>	75
Apéndice B <i>Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Producción</i>	77
Apéndice C <i>Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Administración y Finanzas</i>	79
Apéndice D <i>Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Producción</i>	81
Apéndice E <i>Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Control de Calidad</i>	83
Apéndice F <i>Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Gestión del Talento Humano</i>	85

Introducción

El talento humano constituye el eje central que impulsa el crecimiento y la permanencia de las organizaciones, la gestión de los procesos de vinculación permite atraer personas competentes y comprometidas con los objetivos empresariales, el fortalecimiento de las políticas y criterios de selección garantiza transparencia, equidad y eficiencia en la incorporación del personal.

En el contexto colombiano, las entidades públicas y privadas enfrentan el reto de administrar sus recursos humanos bajo principios de mérito, equidad y transparencia, en ocasiones se evidencian falencias en la planeación, el control y la ejecución de estos procesos, lo que genera desconfianza institucional y afecta la eficiencia de la gestión.

Este trabajo analiza críticamente los procesos internos de selección, vinculación y contratación de talento humano aplicados por Café Andino S.A.S., empresa dedicada a la producción y comercialización de café desde hace más de 20 años, ubicada en Medellín, Antioquia, conformada por un grupo de cafeteros apasionados que buscan honrar la tradición, la calidad y el trabajo de los caficultores, con un enfoque en sostenibilidad y producción artesanal, y contando con aproximadamente 45 empleados.

Se identifican fortalezas, debilidades e irregularidades en la gestión administrativa del talento humano, con el propósito de reflexionar sobre la importancia de implementar políticas adecuadas, cumplir con la normatividad vigente y fortalecer las buenas prácticas en la administración del personal, de esta manera se garantiza una integración laboral efectiva y el desarrollo de competencias que contribuyan al crecimiento organizacional y a la consolidación de un entorno de trabajo sostenible y comprometido con la misión de la empresa.

Planteamiento del problema

Café Andino S A S enfrenta dificultades en la gestión de selección, vinculación y desarrollo del talento humano, situación reflejada en fallas para identificar perfiles, evaluar competencias y orientar la adaptación del personal, lo que ha incrementado la rotación y generado inestabilidad en las áreas operativas, según (Molina Salazar, 2022), la ausencia de procesos estructurados de inducción, capacitación y entrenamiento afecta la productividad y limita la eficiencia, generando impactos directos en la continuidad de las funciones internas y en el desempeño general de los equipos de trabajo.

Los procedimientos utilizados para seleccionar candidatos no se ajustan a las exigencias actuales del entorno laboral, debido al uso de métodos tradicionales que no integran análisis de competencias ni herramientas tecnológicas que faciliten la identificación del talento adecuado, lo que ocasiona decisiones imprecisas, tiempos prolongados y una disminución en la efectividad del proceso de vinculación. (Armas Ortega Yadira Mariuxi et al, 2017), expone que los escenarios laborales modernos requieren sistemas actualizados basados en criterios verificables, análisis estructurado y evaluación rigurosa, elementos que no se implementan plenamente dentro de la organización, lo que debilita la capacidad para atraer personal idóneo.

La organización no desarrolla un seguimiento sistemático después del proceso de incorporación, tampoco aplica instrumentos que permitan medir la adaptación del trabajador ni evaluar el impacto de su desempeño durante las primeras etapas laborales, lo que dificulta la identificación de fallas internas, disminuye la oportunidad de corregir problemas tempranos y perpetúa prácticas improvisadas que afectan la estabilidad del clima laboral, (Rangel Sanchez et al, 2025), indican que la retroalimentación, el acompañamiento y el monitoreo continuo fortalecen la adquisición de competencias, mejoran la integración y aumentan la permanencia del

personal en sus funciones, lo que evidencia la necesidad de implementar herramientas formativas con criterios definidos.

Café Andino S A S no incorpora procesos consolidados de capacitación continua, reskilling y upskilling que respondan a cambios del mercado, transformaciones del sector cafetero y necesidades de actualización del personal, lo que limita la preparación técnica, reduce la competitividad y disminuye la capacidad para mantener equipos funcionales y preparados, (Dr. Fidel Moreno Briceño, 2023), sostiene que la falta de estrategias de actualización, renovación de conocimientos y fortalecimiento de habilidades afecta la sostenibilidad institucional, reduce la capacidad innovadora y debilita la permanencia de trabajadores con potencial de crecimiento.

Como consecuencia de estas debilidades estructurales, la empresa presenta disminución en la retención del talento humano, deterioro en la cohesión interna, reducción de la calidad del servicio y afectación de los niveles de productividad, generando inestabilidad en procesos empresariales que requieren continuidad, precisión y adaptación. La ausencia de un plan integral de inducción, entrenamiento y capacitación limita el desarrollo profesional, incrementa la rotación, dificulta la permanencia del personal en cargos operativos y administrativos y debilita el crecimiento organizacional, lo que justifica la necesidad de implementar una estrategia formativa estructurada, coherente y alineada con las demandas actuales del mercado y con los objetivos de la organización.

Justificación

La implementación de un plan integral de gestión del talento humano en Café Andino S. A. S. se justifica porque la organización presenta debilidades estructurales en los procesos de atracción, selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación salarial, las cuales inciden directamente en la rotación del personal, la baja estabilidad laboral y la disminución del rendimiento operativo, esta situación evidencia la necesidad de fortalecer de manera articulada cada una de las fases del ciclo de gestión humana, garantizando coherencia entre los objetivos organizacionales y el aporte real de los colaboradores, lo cual coincide con lo expuesto por (Cabezas Rodriguez et al, 2021), quienes señalan que los procesos formativos y de integración inicial fortalecen la permanencia y el compromiso laboral.

En relación con los procesos de atracción y selección, la empresa enfrenta limitaciones derivadas del uso de métodos tradicionales que no incorporan evaluación por competencias ni herramientas tecnológicas, lo que dificulta la identificación de perfiles adecuados para las exigencias del entorno productivo actual, esta debilidad afecta la calidad de las decisiones de vinculación y repercute en el desempeño posterior del trabajador, tal como lo advierte (Armas Ortega Yadira Mariuxi et al, 2017), al señalar que los contextos laborales contemporáneos requieren procesos de selección estructurados, verificables y alineados con perfiles técnicos y comportamentales específicos. La ausencia de procesos consolidados de capacitación continua, reskilling y upskilling limita la actualización de conocimientos y habilidades del personal frente a los cambios del sector cafetero y del mercado laboral, reduciendo la competitividad y la capacidad de adaptación organizacional, en este sentido, (Dr. Fidel Moreno Briceño, 2023), sostiene que la formación permanente constituye un factor clave para la productividad, la innovación y la retención del talento humano, especialmente en organizaciones que buscan

sostenibilidad a largo plazo. Desde la perspectiva del clima organizacional y la satisfacción laboral, se identifican falencias asociadas a la falta de seguimiento, reconocimiento y bienestar, lo cual incide negativamente en la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores, (Robbins, 2022), explican que un clima organizacional desfavorable incrementa el ausentismo, la rotación y el bajo desempeño, mientras que entornos laborales positivos fortalecen la identificación del trabajador con la organización y su disposición al logro de resultados.

De igual forma, la evaluación del desempeño laboral no se encuentra plenamente articulada con decisiones de desarrollo, reconocimiento y compensación, lo que debilita su impacto como herramienta estratégica de gestión, (Monica Garcia et al, 2010) advierten que cuando la evaluación se desconecta de consecuencias reales, pierde credibilidad y se convierte en un trámite administrativo sin efectos sobre la productividad ni la mejora continua.

La compensación salarial y el salario emocional requieren ser gestionados de manera coherente con el desempeño, el bienestar y los resultados obtenidos, evitando la percepción de inequidad entre esfuerzo y reconocimiento, (Chiavenato, 2020) señala que los sistemas de compensación alineados con el desempeño fortalecen la motivación, la satisfacción laboral y la retención del talento humano, consolidando una gestión organizacional más justa y sostenible. En consecuencia, el desarrollo de este proyecto se justifica por la necesidad de integrar de forma sistémica los procesos de atracción y selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño y compensación salarial del talento humano, permitiendo a Café Andino S. A. S. fortalecer su gestión interna, mejorar la productividad, reducir la rotación y consolidar un entorno laboral alineado con las exigencias normativas, estratégicas y competitivas del contexto organizacional actual.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un diagnóstico y análisis de la gestión y dirección del talento de la empresa del talento humano en Café Andino S.A.S., con el fin de establecer estrategias que fortalezcan la gestión interna y promuevan prácticas laborales eficientes, equitativas y sostenibles.

Objetivos Específicos

Identificar las etapas que conforman el proceso de selección, contratación, formación, clima organizacional, sistema de evaluación y compensación salarial.

Analizar las políticas internas que orientan la gestión del talento humano, determinando su coherencia con la normatividad vigente y los lineamientos estratégicos de la empresa.

Diseñar propuestas de mejora que optimicen la evaluación, incorporación y permanencia del talento, fomentando la transparencia y el compromiso organizacional.

Antecedentes

Los estudios sobre gestión del talento humano desarrollados por (Monica Garcia et al, 2010) evidencian que la integración de los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación dentro de los macroprocesos organizacionales incide directamente en la coherencia estratégica y el control de la gestión empresarial.

De manera complementaria, (Sánchez Moreno, 2023) demuestra que los sistemas de evaluación del desempeño basados en indicadores objetivos permiten orientar decisiones relacionadas con desarrollo, reconocimiento y compensación, fortaleciendo la productividad y la competitividad organizacional., la investigación de (Chávez Salazar, 2023) confirma que la articulación entre desempeño y compensación contribuye significativamente a la retención del talento humano y a la estabilidad laboral.

En el ámbito del bienestar y el clima organizacional, (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023) evidencian que los sistemas de compensación indirecta y salario emocional reducen el ausentismo y mejoran la satisfacción laboral. Finalmente, (Baz Rodríguez, 2021) expone que la incorporación de tecnologías digitales en la gestión del talento humano fortalece la trazabilidad, la transparencia y la toma de decisiones basada en datos, siempre que se respeten los derechos digitales laborales.

Inducción de personal y las etapas del proceso de entrenamiento formación y fidelización de talento humano.

Plan de Inducción

El plan de inducción en Café Andino S.A.S. busca facilitar la integración del nuevo colaborador a la organización, promoviendo la comprensión de la cultura corporativa, los procedimientos internos, los valores institucionales y las expectativas de desempeño, como lo explican (Cabezas Rodriguez et al, 2021) al referirse a los procesos de inducción. Esto busca reducir el tiempo de adaptación, aumentar la motivación y fortalecer el compromiso con la empresa. Colaborador mediante:

Un proceso de capacitación tiene como fin fomentar un plan de trabajo elaborado que implique fortalecer el proceso del área de talento humano el llevara de mano a los colaboradores tanto nuevos como actuales, como lo indica (Molina Salazar, 2022) , planteando disminuir las malas prácticas y ayudar a controlar el que el personal deserte de la compañía, se propone como primer módulo conocer la empresa iniciando con sus propósito, valores objetivos y cultura institucional, rangos de las estructura organizacional, garantías, beneficios, derechos, deberes.

Adicionalmente, se contempla la presentación de la misión, visión y valores corporativos, así como la socialización de las políticas internas, las normas laborales y el organigrama de la empresa, con el fin de facilitar la comprensión de la estructura organizacional y de las reglas que orientan el desempeño laboral, en este sentido, la capacitación inicial tanto técnica como en competencias transversales busca brindar acompañamiento y retroalimentación continua durante la fase inicial de la inducción, permitiendo que el colaborador se adapte de manera progresiva a su rol y a la cultura corporativa, fortaleciendo su integración y desempeño dentro de la organización, tal como lo plantean los procesos de inducción descritos por (Cabezas Rodriguez et al, 2021).

Este proceso garantiza que los colaboradores comprendan su rol, se alineen con la cultura corporativa según lo expone (Dessler, 2020) y adquieran competencias básicas necesarias para desempeñarse eficazmente.

Fases del Plan de inducción:

Fase 1 Bienvenida e integración institucional

Presentación formal del nuevo colaborador al equipo de trabajo y a la organización.

Discurso de bienvenida a cargo del área de Talento Humano, resaltando la historia, misión, visión y valores corporativos. Además, entrega de manual del empleado, políticas internas, reglamento y organigrama, tal como se orienta en los procesos de inducción descritos por (Cabezas Rodríguez et al, 2021).

Fase 2 Socialización de la cultura organizacional y normas.

Explicación de los objetivos estratégicos de Café Andino S.A.S.

Presentación de la misión, visión y valores corporativos.

Difusión de la cultura organizacional, códigos de ética, políticas de sostenibilidad y responsabilidad social.

Explicación de las normas laborales, derechos y deberes del trabajador, horarios, beneficios y procedimientos internos.

Fase 3 Capacitación inicial en funciones y procedimientos

Introducción a las funciones del cargo y procesos operativos.

Capacitación sobre estándares de calidad y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Formación sobre uso de herramientas y tecnologías específicas de la empresa (TMS, WMS, dashboards).

Presentación de protocolos de seguridad laboral y procedimientos de prevención de riesgos.

Fase 4 Acompañamiento y seguimiento

Asignación de un mentor o supervisor para guiar la adaptación del nuevo colaborador.

Seguimiento durante las primeras semanas mediante reuniones periódicas.

Evaluación formativa de conocimientos, habilidades y actitud hacia la integración.

Retroalimentación constructiva sobre desempeño y participación en el equipo.

Fase 5 Evaluación y cierre del proceso de inducción

Evaluación final del aprendizaje mediante pruebas prácticas y teóricas.

Encuesta de satisfacción sobre el proceso de inducción y la experiencia del colaborador.

Recomendaciones para mejoras en futuras inducciones y plan de desarrollo individual según necesidades detectadas.

Plan de Capacitación y Entrenamiento

Según (Javeriana Virtual, 2025), el plan de capacitación se centra en reskilling (adquirir nuevas habilidades) y upskilling (mejorar habilidades existentes), e incluye:

Módulos Técnicos:

Los módulos técnicos del plan de capacitación se orientan al fortalecimiento de los estándares de producción y al control de calidad, permitiendo que los colaboradores comprendan los criterios técnicos que garantizan la eficiencia operativa y la calidad del producto final, de igual manera se abordan las Buenas Prácticas de Manufactura BPM como un componente esencial para asegurar el cumplimiento de las normas sanitarias y los procedimientos establecidos en el proceso productivo, complementariamente se incorporan herramientas tecnológicas aplicadas al proceso cafetero, con el propósito de optimizar las operaciones, mejorar

el seguimiento de los procesos y fortalecer la competitividad de la empresa mediante el uso adecuado de la tecnología, tal como lo plantea (Chiavenato, 2020) al señalar que la capacitación técnica orientada a la calidad y a los procesos productivos fortalece el desempeño y la eficiencia organizacional.

Módulos Transversales:

Los módulos transversales del plan de capacitación se orientan al fortalecimiento de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo como competencias clave para mejorar la interacción entre los colaboradores y favorecer el logro de objetivos comunes, de igual manera se abordan la resolución de conflictos y el liderazgo con el fin de desarrollar habilidades para la toma de decisiones, la gestión de situaciones laborales complejas y la convivencia organizacional, adicionalmente se incorpora el servicio al cliente y la cultura organizacional como ejes fundamentales para consolidar comportamientos alineados con los valores institucionales, fortalecer la imagen corporativa y promover una experiencia de calidad tanto interna como externa dentro de la empresa, como lo plantea (Dessler, 2020), al destacar la relevancia de las competencias transversales en la gestión y desarrollo del talento humano.

Módulos para Talento Humano:

Los módulos orientados al talento humano se estructuran a partir de la selección basada en competencias como un mecanismo para asegurar la coherencia entre los perfiles de cargo y las capacidades requeridas por la organización, posteriormente se aborda la inducción y el onboarding como procesos clave para facilitar la adaptación del colaborador, fortalecer su sentido de pertenencia y alinear su desempeño con la cultura y los objetivos institucionales, finalmente se incorpora la evaluación y el seguimiento del desempeño como herramientas

fundamentales para medir resultados, identificar oportunidades de mejora y apoyar la toma de decisiones en materia de desarrollo, reconocimiento y permanencia del talento humano, como lo señalan (Monica Garcia et al, 2010) al analizar la integración de los procesos de gestión humana dentro de los macroprocesos organizacionales.

Etapas del Proceso:

Las etapas del proceso de formación inician con el diagnóstico de brechas, el cual permite identificar las necesidades reales de aprendizaje y desempeño de los colaboradores en relación con los requerimientos del cargo y los objetivos organizacionales, a partir de este análisis se realiza el diseño del plan de formación, definiendo contenidos, metodologías y recursos acordes con dichas necesidades, posteriormente se ejecutan talleres, simulaciones y estrategias de microlearning orientadas al aprendizaje práctico y significativo, seguidamente se desarrolla un proceso de acompañamiento y retroalimentación continua que favorece la apropiación de los conocimientos y la mejora del desempeño, y finalmente se lleva a cabo una evaluación integral del aprendizaje, el desempeño y el nivel de satisfacción de los participantes, garantizando la efectividad del proceso formativo y su alineación con la gestión del talento humano, como lo señala (Sánchez Moreno, 2023).

Buenas Prácticas y Transformación Digital

Uso de herramientas digitales para seguimiento de aprendizaje y desempeño.

Implementación de dashboards y sistemas de gestión de competencias.

Integración de metodologías ágiles para mejorar adaptabilidad y eficiencia.

Estrategias de mentoría y coaching para fomentar la movilidad interna y retención del talento.

Estrategias de Retención del Talento

Personalización de planes de desarrollo según competencias y roles.

Reconocimiento y recompensas por desempeño y aprendizaje.

Oportunidades de crecimiento profesional y liderazgo.

Promoción de un ambiente laboral positivo y colaborativo.

En un proceso comercial se tiene claro que una motivación grande que lleva al trabajador a poner de su parte y ayude con ideas que conlleven al crecimiento es la comisión, como lo explica (Chiavenato, 2020), por lo cual se debe fomentar estrategias que incremente los beneficios y el trabajo por desempeño con remuneración económica para el área comercial además de esto nos ayuda a controlar el ausentismo con las bonificaciones o cumplimiento de metas, es importante que los empleados tengan manejo en los clientes donde lo fundamental sea el buen servicio y la imagen de la empresa, conozcan los productos y servicios, no dejando atrás los deberes del el colaborador ya que así como se resaltan los beneficios se deben resaltar los derechos y faltas graves los cuales deben estar escritos y planteados en un manual que cada empleado pueda tener y leer, para esto también se debe socializar las políticas las cuales se pueden estudiar en el momento de la inducción dejando firmado y claro cada norma y deber.

En este proceso se debe estudiar y dar a conocer la seguridad en el trabajo los procesos de seguridad laboral, para que así se puede identificar el riesgo (Chiavenato, 2020).

Argumentación técnica:

Este proyecto se justifica porque una inducción, entrenamiento y capacitación adecuados fortalecen la adaptación del colaborador, mejoran su rendimiento y alinean sus prácticas con los objetivos organizacionales. Café Andino S.A.S. requiere estandarizar y documentar estos

procesos para garantizar que cada trabajador cuente con las herramientas necesarias para desempeñarse de forma competente, segura y eficiente.

Un plan estructurado disminuye la curva de aprendizaje, previene errores operativos, refuerza la cultura organizacional y contribuye al cumplimiento de obligaciones normativas, incluyendo el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo una capacitación continua basada en el modelo ADDIE permite ajustar la formación a las necesidades reales, evaluar el impacto y fortalecer la fidelización del talento humano, reduciendo la rotación y mejorando el clima laboral (Chiavenato, 2020)..

Plan de Capacitación Individual (PCI) basado en el modelo ADDIE

Fase 1: Análisis Identificación de necesidades formativas, brechas técnicas y comportamentales, y requerimientos normativos.

Fase 2: Diseño Formulación de objetivos SMART, contenidos, metodologías y cronograma.

Fase 3: Desarrollo Elaboración de manuales, guías, instructivos, materiales audiovisuales y recursos digitales.

Fase 4: Implementación Ejecución del cronograma de formación, acompañamiento del jefe inmediato y desarrollo de talleres y prácticas.

Fase 5: Evaluación Aplicación de herramientas como rúbricas, encuestas, listas de verificación, entrevistas y retroalimentación.

Marco Teórico

La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar estratégico para el éxito organizacional. De acuerdo con (Chiavenato, 2020), la administración del talento humano implica atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que contribuyen al logro de los objetivos institucionales. La dirección del talento humano, por su parte, se relaciona con la capacidad de guiar, inspirar y coordinar los esfuerzos del personal hacia metas comunes.

Según (Dessler, 2020), la planificación del talento humano es un proceso sistemático que permite anticipar las necesidades futuras de personal y diseñar estrategias para satisfacerlas. Implica analizar la oferta y demanda de talento, establecer políticas de reclutamiento, capacitación y retención, y asegurar que la organización cuente con las competencias necesarias para su sostenibilidad.

La organización del talento humano, de acuerdo con (Romero, 2022), consiste en estructurar los cargos, funciones y responsabilidades de manera que se facilite la eficiencia y la coordinación del trabajo, este proceso incluye el diseño organizacional, la comunicación interna y la definición de jerarquías, todo ello orientado a fortalecer la cultura organizacional y el desempeño colectivo.

Aplicación Práctica: Café Andino S.A.S. La empresa cuenta con una estructura organizacional funcional, donde (Chiavenato, 2020) explica que las responsabilidades se distribuyen de manera clara entre las áreas de producción, calidad, comercialización y administración, esta estructura facilita la coordinación de procesos y la toma de decisiones. Además, se promueve la capacitación continua y el trabajo en equipo como ejes centrales del desempeño organizacional, de acuerdo con lo expuesto por (Dessler, 2020), se orienta hacia la identificación de necesidades futuras de personal, especialmente en áreas de innovación y

comercialización internacional. La empresa realiza diagnósticos periódicos para anticipar la demanda de talento y ajusta sus estrategias de reclutamiento y formación en consecuencia. Además, se impulsa la gestión del conocimiento y la mejora continua como mecanismos para mantener la competitividad.

Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de las necesidades plantea que el comportamiento humano se orienta por una jerarquía progresiva que inicia con necesidades fisiológicas y de seguridad, continúa con necesidades sociales y de reconocimiento, y culmina con la autorrealización, según Maslow las personas buscan satisfacer primero los requerimientos básicos antes de aspirar a niveles superiores, en el contexto organizacional esta teoría permite comprender que el desempeño laboral y el compromiso se fortalecen cuando la empresa garantiza condiciones adecuadas de salario, estabilidad y relaciones sociales, y posteriormente promueve el reconocimiento, el desarrollo personal y la posibilidad de crecimiento, lo que favorece una motivación sostenida y un mayor sentido de pertenencia hacia la organización (Maslow, 1943).

Teoría de los dos factores de Herzberg

(Herzberg, 1959), explica que la satisfacción laboral no depende únicamente de las condiciones externas del trabajo, sino de dos conjuntos de factores diferenciados, los factores higiénicos se relacionan con el entorno laboral como salario, supervisión y políticas internas, su ausencia genera insatisfacción pero su presencia no asegura motivación, mientras que los factores motivadores se vinculan con el contenido del cargo como logro, reconocimiento y desarrollo, estos últimos impulsan el compromiso y el rendimiento, en las organizaciones esta teoría orienta el diseño de puestos enriquecidos que promuevan la realización profesional y el

fortalecimiento del talento humano, contribuyendo a mejorar la productividad y reducir la rotación (Herzberg, 1959).

Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger

La disonancia cognitiva se produce cuando una persona experimenta incoherencia entre lo que piensa, siente y hace, generando un estado de tensión psicológica que impulsa a modificar actitudes o justificar conductas, Festinger sostiene que los individuos buscan restablecer el equilibrio interno mediante cambios cognitivos o conductuales, en el ámbito organizacional esta teoría permite explicar decisiones laborales, resistencia al cambio y adaptación a nuevas normas, ya que los trabajadores ajustan sus creencias para reducir el malestar generado por exigencias contradictorias, lo que incide directamente en la cultura organizacional y en los procesos de cambio Festinger, (1957).

Teoría de campo de Lewin

La teoría de campo concibe el comportamiento como resultado de la interacción entre la persona y su entorno, Lewin afirma que la conducta no puede analizarse de forma aislada, sino dentro del contexto social, organizacional y emocional en el que se desarrolla, este enfoque resalta la influencia del clima laboral, las dinámicas grupales y el liderazgo sobre las acciones de los trabajadores, en las organizaciones esta teoría sustenta la importancia de intervenir el entorno para generar cambios positivos, fortalecer el trabajo en equipo y facilitar procesos de transformación organizacional orientados a la mejora continua Lewin, (1936).

Teoría X y Teoría Y de McGregor

McGregor propone dos supuestos opuestos sobre la naturaleza humana en el trabajo, la Teoría X parte de la idea de que las personas evitan responsabilidades y requieren control constante, mientras la teoría Y considera que el trabajo es una actividad natural y que los

individuos pueden autodirigirse y comprometerse cuando encuentran sentido en sus funciones, estas concepciones influyen directamente en los estilos de liderazgo y en las prácticas de gestión del talento humano, ya que una visión basada en la teoría y favorece la participación, la motivación y el desarrollo de competencias dentro de la organización McGregor, (1960).

Teoría de la motivación de McClelland

McClelland sostiene que la motivación se explica a partir de necesidades aprendidas a lo largo de la experiencia, especialmente la necesidad de logro, poder y afiliación, cada persona desarrolla una combinación particular que orienta su comportamiento laboral, quienes se enfocan en el logro buscan superar metas, quienes priorizan el poder influyen en otros y quienes valoran la afiliación fortalecen relaciones, en el contexto organizacional esta teoría permite asignar roles de acuerdo con perfiles motivacionales, mejorar el liderazgo y diseñar estrategias que potencien el desempeño y la satisfacción laboral McClelland, (1961), realizando el estudio sobre el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo, las cuales influyen directamente en la motivación, el desempeño y el compromiso laboral. De acuerdo con (Chiavenato, 2020), un clima organizacional favorable fortalece la conducta positiva del trabajador y contribuye al logro de los objetivos organizacionales, (Crespo Giselle et al, 2021) señala que la gestión moderna del talento humano debe incorporar instrumentos que permitan evaluar y mejorar el clima laboral, integrando aspectos como liderazgo, comunicación y bienestar.

Marco Legal

La gestión del talento humano en Colombia se sustenta en un conjunto de normas que regulan las relaciones laborales, los derechos y deberes de empleadores y trabajadores, así como las condiciones mínimas de trabajo que toda organización debe garantizar.

Constitución Política de Colombia (1991)

La Constitución Política de Colombia fue expedida por la Asamblea Nacional Constituyente (1991) y constituye la norma de mayor jerarquía del ordenamiento jurídico colombiano, en materia laboral reconoce el trabajo como un derecho fundamental y un principio rector del Estado Social de Derecho, estableciendo obligaciones claras para el Estado y los empleadores.

Los principales artículos asociados al derecho al trabajo y a la gestión del talento humano son:

Artículo 25, el trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado, toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Asamblea Nacional Constituyente, (1991).

Artículo 48, la seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado. Asamblea Nacional Constituyente, (1991).

Artículo 53, establece los principios mínimos fundamentales del trabajo como igualdad de oportunidades, remuneración mínima vital y móvil, estabilidad laboral, irrenunciabilidad a los beneficios mínimos, primacía de la realidad sobre las formalidades y protección especial al trabajador, Asamblea Nacional Constituyente, (1991).

Código Sustantivo del Trabajo (Ley 141 de 1961)

El Código Sustantivo del Trabajo fue expedido por el Congreso de la República de Colombia mediante la Ley 141 de 1961 y regula las relaciones laborales individuales y colectivas en el sector privado y mixto, define los contratos de trabajo, la jornada laboral, el salario, las prestaciones sociales, los derechos y deberes de empleadores y trabajadores, así como las causales de terminación del contrato, sus disposiciones son de orden público y sus derechos son irrenunciables salvo las excepciones expresas en la ley, lo que lo convierte en el eje normativo operativo de la gestión del talento humano.

Ley 100 de 1993 Seguridad Social Integral

La Ley 100 de 1993 fue expedida por el Congreso de la República de Colombia y crea el Sistema de seguridad social integral, regulando los regímenes de salud, pensiones y riesgos laborales, establece la obligación de los empleadores de afiliar a sus trabajadores y realizar los aportes correspondientes, garantizando la protección frente a contingencias derivadas de enfermedad, invalidez, vejez y accidentes laborales, esta ley es fundamental para la gestión del talento humano al asegurar bienestar, estabilidad y protección social dentro de la relación laboral.

Ley 1010 de 2006

La Ley 1010 de 2006 fue expedida por el Congreso de la República de Colombia y tiene como finalidad prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral o mobbing, entendido como toda conducta persistente que atente contra la dignidad, la integridad psicológica, la salud o el desempeño del trabajador, esta norma obliga a las organizaciones a implementar medidas preventivas, comités de convivencia laboral y mecanismos de protección, siendo un componente esencial de la gestión del talento humano y del clima organizacional.

Ley 1562 de 2012

La Ley 1562 de 2012 fue expedida por el Congreso de la República de Colombia y modifica el Sistema general de riesgos laborales, fortaleciendo la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, establece responsabilidades para empleadores y trabajadores en materia de salud ocupacional, esta norma integra la seguridad como un eje estratégico dentro de la gestión del talento humano.

Ley 1616 de 2013 Salud Mental

En Colombia, la salud mental se reconoce como un componente fundamental del bienestar integral de los trabajadores y un elemento clave para la construcción de entornos laborales saludables. La Ley 1616 de 2013 establece la salud mental como un asunto de interés nacional y define la responsabilidad del Estado, las organizaciones y la sociedad en la promoción, prevención, atención y rehabilitación de los trastornos mentales, así como en la garantía de condiciones que favorezcan el bienestar psicosocial de las personas.

Posteriormente, este marco normativo fue fortalecido y actualizado mediante la Ley 2460 de 2025, la cual amplía el enfoque preventivo y refuerza la obligación de las organizaciones de implementar acciones orientadas a la protección de la salud mental en los entornos laborales. Esta ley enfatiza la identificación y gestión de factores de riesgo psicosocial, la promoción de ambientes de trabajo saludables y la articulación de la salud mental con el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

En este sentido, la gestión del clima organizacional se vincula directamente con el cumplimiento de la normativa en salud mental, ya que un ambiente laboral caracterizado por una comunicación efectiva, liderazgo positivo, reconocimiento y equilibrio entre la vida laboral y personal contribuye a la prevención de afectaciones psicosociales. Para empresas como Café

Andino S.A.S., la adopción de prácticas orientadas al bienestar emocional de los colaboradores no solo responde a una exigencia legal, sino que también fortalece la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y la sostenibilidad organizacional.

la ley 2460 de 2025 : por medio del cual se modifica la ley 1616 de 2013” fue expedida por el Congreso de la República de Colombia y establece la Política Nacional de Salud Mental, garantizando este derecho como parte integral del derecho fundamental a la salud, la norma obliga a promover entornos protectores, prevenir riesgos psicosociales y desarrollar acciones de promoción y atención en salud mental, su aplicación en la gestión del talento humano resulta clave para el bienestar emocional, la prevención del estrés laboral y el fortalecimiento del clima organizacional.

Decreto 1072 de 2015 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

El Decreto 1072 de 2015 fue expedido por el Presidente de la República de Colombia, con la participación del Ministerio del Trabajo, y compila la normativa del sector trabajo, estableciendo la obligatoriedad de implementar el Sistema de gestión de seguridad y salud en el Trabajo SG SST en todas las organizaciones, define responsabilidades para la identificación, evaluación y control de riesgos laborales, siendo un instrumento clave para prevenir accidentes, enfermedades laborales y promover ambientes de trabajo seguros y productivos.

Resolución 0312 de 2019 Estándares mínimos del SG SST

La Resolución 0312 de 2019 fue expedida por el Ministerio del Trabajo y establece los estándares mínimos que deben cumplir las empresas en la implementación del SG SST, según su tamaño y nivel de riesgo, esta norma orienta la planeación, ejecución, seguimiento y mejora continua del sistema, exigiendo capacitación, participación de los trabajadores y control

permanente de las condiciones laborales, aspectos directamente vinculados a la gestión del talento humano.

Ley 2121 de 2021 (teletrabajo)

La Ley 2121 de 2021 fue expedida por el Congreso de la República de Colombia y regula el trabajo remoto, estableciendo condiciones de jornada, desconexión laboral, seguridad y salud en el trabajo, y responsabilidades del empleador, esta norma responde a las nuevas modalidades laborales y obliga a adaptar las políticas de gestión del talento humano a contextos digitales y flexibles.

Ley 2114 de 2021 Licencias y permisos parentales

La Ley 2114 de 2021 fue expedida por el Congreso de la República de Colombia, modifica disposiciones relacionadas con la licencia de maternidad y paternidad, ampliando los tiempos de protección y fortaleciendo el derecho a la corresponsabilidad familiar, esta norma busca promover la equidad de género, la conciliación entre la vida laboral y familiar y el bienestar del núcleo familiar, desde la gestión del talento humano implica la obligación de ajustar políticas internas, garantizar el goce efectivo de las licencias y evitar prácticas discriminatorias asociadas a la maternidad o paternidad.

Ley 2466 de 2025 (Reforma Laboral)

Ley 2466 de 2025 expedida por el Congreso de la República de Colombia, adopta una reforma laboral que modifica parcialmente normas existentes para fortalecer el trabajo digno, incluyendo disposiciones sobre modalidades de contratación, estabilidad laboral y derechos básicos de los trabajadores en el contexto moderno de empleo.

Metodología

El proyecto se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, el cual permite comprender los fenómenos organizacionales desde una perspectiva interpretativa, analizando significados, prácticas y contextos específicos; este enfoque resulta pertinente para el estudio de la gestión del talento humano, ya que facilita la comprensión de los procesos internos, las dinámicas laborales y los comportamientos organizacionales más allá de la medición numérica, tal como lo señalan (Hernández Sampieri, 2018).

El alcance del estudio es descriptivo, dado que busca caracterizar los procesos de atracción, selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación de desempeño laboral y compensación salarial del talento humano, así como analizar sus efectos sobre el desempeño y la permanencia del personal, permitiendo identificar debilidades y oportunidades de mejora sin establecer relaciones causales, en coherencia con lo planteado por (Arias, 2012).

El diseño metodológico corresponde a un cualitativo tipo descriptivo ya que la investigación se centra en una organización particular, Café Andino S. A. S., lo cual posibilita un análisis detallado y contextualizado de sus prácticas de gestión del talento humano, siendo este diseño adecuado para comprender fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real, según (Yin, 2018).

Delimitación del caso

El caso se delimita temporalmente al 2024- 2025, en el cual se ejecuta el proyecto, durante el cual se analizan y formulan propuestas relacionadas con los procesos de gestión del talento humano, en términos espaciales, el estudio se desarrolla en la empresa Café Andino S.A.S., considerando sus áreas administrativas y operativas, los actores del estudio están

conformados por los colaboradores vinculados a la organización y por el área de talento humano, quienes participan directa o indirectamente en los procesos analizado, la unidad de análisis corresponde al sistema de gestión del talento humano de Café Andino S.A.S., entendido como el conjunto de prácticas, políticas y procesos orientados a la administración del personal.

Población y caracterización

La población objeto de estudio está conformada por un total aproximado de 45 colaboradores vinculados a Café Andino S.A.S. mediante contrato a término indefinido, de los cuales 30 corresponden a mujeres y 15 a hombres, en cuanto al nivel de formación académica, la población presenta una composición heterogénea, incluyendo colaboradores con formación primaria y bachillerato en las áreas operativas, así como personal con formación técnica, tecnológica y profesional en las áreas administrativas y de apoyo, respecto a la antigüedad en la empresa, se identifican colaboradores con menos de un año de vinculación, Café Andino S.A.S. cuenta con un total de 45 colaboradores, cuya vinculación se ha distribuido de manera progresiva a lo largo de los últimos años, en el año 2019 se vincularon seis personas, quienes representan el grupo con mayor antigüedad y aportan experiencia acumulada y conocimiento profundo de los procesos organizacionales.

Durante el año 2020 ingresaron 5 colaboradores, quienes fortalecieron la continuidad operativa de la empresa en un contexto de cambios y adaptación organizacional, en 2021 se registró un incremento en la vinculación de personal, con 8 personas, lo que evidencia una etapa de crecimiento y consolidación del equipo de trabajo, para el año 2022, la empresa incorporó 7 colaboradores, contribuyendo al fortalecimiento de las áreas operativas y administrativas, en 2023 se presentó el mayor número de vinculaciones, con 9 personas, reflejando un proceso de expansión y renovación del talento humano, finalmente, en los años 2024 y 2025 se vincularon 6

y 4 colaboradores, respectivamente, quienes corresponden al personal de ingreso más reciente y requieren procesos de inducción, capacitación y acompañamiento para fortalecer su integración y desempeño laboral.

En conjunto, esta distribución por año de vinculación evidencia una estructura de antigüedad diversa, que combina experiencia, estabilidad y renovación del talento humano, aspecto clave para el análisis de la gestión del talento humano y el diseño de estrategias de capacitación, evaluación del desempeño y retención en Café Andino S.A.S., así como trabajadores con una permanencia superior a cinco años, lo que permite analizar distintas experiencias laborales y niveles de adaptación organizacional, debido al enfoque cualitativo del estudio, no se aplica un muestreo probabilístico, sino una selección intencional orientada a la comprensión del fenómeno estudiado, tal como lo plantea (Flick, 2015).

Técnicas de recolección y análisis de la información

Las técnicas de recolección de información se fundamentan en la revisión documental, el análisis de fuentes secundarias y la entrevista semiestructurada, total, se realizaron cinco (5) entrevistas semiestructuradas a colaboradores de diferentes áreas de la empresa, esta última seleccionada como instrumento principal para la recolección de las percepciones, experiencias y expresiones de los colaboradores de Café Andino S.A.S. en relación con los procesos de gestión del talento humano, la entrevista semiestructurada permite profundizar en el sentir de los trabajadores, manteniendo una guía de temas previamente definidos y, a la vez, flexibilidad para explorar aspectos emergentes, lo cual resulta coherente con el enfoque cualitativo de la investigación, como lo señalan (Hernández Sampieri, 2018).

Preguntas de la entrevista semiestructurada

Las preguntas formuladas en la entrevista semiestructurada fueron las siguientes:

- ¿Cómo fue su proceso de ingreso y vinculación a la empresa Café Andino S.A.S.?
- ¿Recibió algún proceso de inducción al momento de ingresar a la empresa?
- ¿Considera que la inducción recibida le permitió adaptarse adecuadamente a su cargo?
- ¿Ha recibido capacitaciones durante su permanencia en la empresa?
- ¿Considera que la capacitación brindada es suficiente para desempeñar sus funciones?
- ¿Cómo describiría el clima organizacional en su área de trabajo?
- ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores y los directivos?
- ¿Se realiza algún tipo de evaluación o seguimiento a su desempeño laboral?
- ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño por parte de sus superiores?
- ¿Considera que la compensación y los beneficios ofrecidos son acordes con sus funciones?
- ¿Qué aspectos de la gestión del talento humano considera que deberían mejorarse en la empresa?

Por otro lado, se realizó una revisión documental como técnica de recolección de información, fundamentada en el análisis del proceso de gestión del talento humano en la empresa. Para ello, se analizaron cuatro (4) políticas y cuatro (4) procedimientos, para un total de ocho (8) documentos internos relacionados con dicha gestión.

El análisis consideró la vigencia de los documentos, sus observaciones generales y su correspondencia con las categorías de estudio: atracción y selección, inducción, capacitación, clima organizacional, evaluación del desempeño y retención del talento humano. Asimismo, se incluyó el análisis de fuentes secundarias como normatividad laboral vigente, documentos

institucionales y literatura académica relacionada con la gestión del talento humano (ver Tabla 1).

Este procedimiento permitió contrastar los referentes teóricos y normativos con las prácticas organizacionales observadas, fortaleciendo la validez del análisis, de acuerdo con Bernal (2010).

Tabla 1

Políticas y procedimientos

N.º	Tipo de documento	Vigencia	Categoría	Observaciones
1	Política de Atracción y Selección de Personal	Vigente	Atracción y selección	Establece lineamientos generales del proceso
2	Procedimiento de Atracción y Selección de Personal	Vigente	Atracción y selección	Describe las etapas operativas del proceso
3	Política de Inducción y Reinducción del Personal	Vigente	Inducción	Orienta el ingreso y adaptación del personal
4	Procedimiento de Inducción del Personal	Vigente	Inducción	Define actividades iniciales para el nuevo colaborador
5	Política de Capacitación y Desarrollo del Personal	Vigente	Capacitación	Establece directrices para el desarrollo del personal
6	Procedimiento de	Vigente	Capacitación	Regula la ejecución de

	Capacitación del Personal			acciones formativas
7	Política de Clima Organizacional y Convivencia Laboral	Vigente	Clima organizacional	Define normas de convivencia y relaciones laborales
8	Procedimiento de Evaluación del Desempeño y Retención del Talento Humano	Vigente	Evaluación del desempeño / Retención del talento humano	Describe mecanismos de seguimiento y permanencia

Nota. Información elaborada con base en los documentos internos de la organización. *Fuente:*

Elaboración propia

El análisis de la información se realiza mediante categorización temática, organizando los datos en ejes relacionados con atracción y selección, inducción, capacitación, clima organizacional, evaluación del desempeño y retención del talento humano, esta estrategia facilita una interpretación sistemática y coherente de la información, permitiendo integrar el contexto organizacional, los aportes teóricos y las prácticas institucionales, en coherencia con los planteamientos de Miles, (Dessler, 2020).

El proyecto culmina con la formulación de una propuesta de intervención sustentada en referentes teóricos y normativos, orientada a fortalecer la gestión del talento humano y mejorar el desempeño organizacional, esta propuesta busca alinear las prácticas internas de Café Andino S.A.S. con las exigencias del entorno laboral actual, promoviendo una gestión estratégica del talento humano, tal como lo sugieren (Chiavenato, 2020) y (Dessler, 2020).

Teorías motivacionales y su relación con el “Clima organizacional y la satisfacción laboral” , el clima organizacional se entiende como la percepción que tienen los colaboradores

sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación y las condiciones laborales, de acuerdo con (Chiavenato, 2020), un clima organizacional positivo favorece la motivación, el compromiso y el desempeño de los trabajadores, mientras que un clima desfavorable puede generar desmotivación, bajo rendimiento y rotación de personal.

Desde las teorías motivacionales, la motivación laboral se relaciona con la satisfacción de las necesidades individuales y el reconocimiento del esfuerzo, la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow plantea que, una vez cubiertas las necesidades básicas, los colaboradores buscan satisfacer necesidades de estima y autorrealización, las cuales están estrechamente vinculadas con el reconocimiento, el crecimiento profesional y el sentido de pertenencia. De igual manera, (Herzberg, 1959), señala que factores motivacionales como el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de desarrollo influyen directamente en la satisfacción laboral y en la percepción del clima organizacional.

Por parte de la empresa Café Andino S.A.S., el análisis del clima organizacional y la motivación laboral se realizó a partir de la aplicación de instrumentos como encuestas de percepción, entrevistas a colaboradores y revisión documental de políticas y procedimientos de gestión del talento humano. Estos instrumentos permitieron identificar elementos asociados al clima laboral, tales como la comunicación interna, el liderazgo, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo.

Los resultados evidencian que las prácticas relacionadas con el salario emocional, el reconocimiento del desempeño y la capacitación influyen positivamente en la motivación y satisfacción laboral de los colaboradores. No obstante, también se identificaron oportunidades de mejora en aspectos como la retroalimentación constante, el fortalecimiento del liderazgo y la

implementación de estrategias orientadas al bienestar laboral. Estas evidencias individuales permiten concluir que la mejora del clima organizacional y la motivación laboral en Café Andino S.A.S. depende de la articulación entre las teorías motivacionales y su aplicación práctica en la gestión del talento humano.

Aplicación práctica de las teorías motivacionales en la empresa objeto de estudio

La aplicación práctica de estas teorías en Café Andino S.A.S. se orienta al diseño de estrategias que fortalezcan el clima organizacional y la gestión del talento humano. A partir del diagnóstico del clima laboral, se proponen acciones como programas de reconocimiento al desempeño, fortalecimiento del liderazgo, capacitación continua y mejora de los canales de comunicación interna.

Cabe resaltar, que todo lo anteriormente dicho debe entrar a complementarse con el salario emocional lo cual lleva a mejorar mucho el desarrollo del trabajador dado que esto toca sentimientos positivos y mejora el desempeño y rendimiento. ¿Porque pasa esto? Se debe a que son reconocimientos que se hace a un trabajador por su buen trabajo y resultandos ante la compañía por lo cual se ofrece beneficios como flexibilidad en los horarios, días libres, almuerzos, desarrollo personal, bienestar y cultural. ¿Que se logra con esto? que el empleado tenga lealtad para la empresa, empatía, se genere menor rotación de personal, mejora la salud emocional, fomenta la creatividad, bienestar laboral.

Evaluación del desempeño y estrategias de compensación y protocolo de evaluación del desempeño Café Andino S.A. S.

El presente protocolo de evaluación del desempeño para Café Andino S A S se diseña como un sistema estratégico que permite medir el rendimiento laboral, fortalecer la productividad, mejorar la calidad del trabajo y apoyar la toma de decisiones en materia de

formación, promoción y compensación, de acuerdo con lo planteado por (Sánchez Moreno, 2023), quien señala que la evaluación del desempeño constituye una herramienta fundamental para la gestión integral del talento humano.

Desde el enfoque organizacional por procesos, la evaluación del desempeño debe integrarse a los macroprocesos estratégicos, misionales y de apoyo, garantizando coherencia entre los objetivos empresariales y el aporte individual de los colaboradores, tal como lo explican (Monica Garcia et al, 2010), quienes destacan que los sistemas de control permiten articular planeación, ejecución y seguimiento.

Objetivo del protocolo

Evaluar de manera sistemática el desempeño de los colaboradores de Café Andino S.A.S, en las áreas de producción, calidad, logística, comercialización y administración, con el fin de identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de desarrollo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, como lo establece (Sánchez Moreno, 2023).

Indicadores de evaluación

La propuesta para Café Andino S A S se orienta a emplear un sistema de indicadores de evaluación como herramienta técnica para estructurar la medición del desempeño organizacional a partir de criterios claros medibles y verificables que permitan transformar los objetivos institucionales en parámetros operativos observables y coherentes, este enfoque favorece la organización del proceso evaluativo y permite que la valoración del desempeño se base en información sistemática y controlable dentro de la empresa según los planteamientos sobre evaluación del desempeño organizacional descritos en la gestión del talento humano (Chiavenato, 2020), fortaleciendo la coherencia metodológica del proceso evaluativo.

De acuerdo con la gestión del talento humano y los planteamientos de (Chiavenato, 2020), el protocolo de evaluación del desempeño para Café Andino S.A.S. puede estructurarse a partir de los siguientes indicadores:

Cumplimiento de metas del cargo

Evalúa el grado en que el colaborador alcanza los objetivos asignados.

Calidad del trabajo

Mide el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos y la ausencia de errores en las actividades realizadas.

Productividad laboral

Analiza la relación entre los resultados obtenidos y el tiempo o recursos utilizados.

Responsabilidad y puntualidad

Valora el cumplimiento de horarios, entrega oportuna de tareas y compromiso con las funciones asignadas.

Trabajo en equipo

Evalúa la capacidad del colaborador para cooperar y contribuir al logro de objetivos colectivos.

Adaptación al cambio

Mide la disposición del colaborador para aprender y adaptarse a nuevas condiciones o procesos.

Indicador: Cumplimiento de metas del cargo

Definición:

Mide el porcentaje de metas alcanzadas por el colaborador en un período de evaluación determinado.

Fórmula:

$$\text{Cumplimiento de metas (\%)} = \left(\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas asignadas}} \right) \times 100$$

Ejemplo:

Si al colaborador se le asignaron 10 metas y logró cumplir 8:

$$\text{Cumplimiento de metas (\%)} = \left(\frac{8}{10} \right) \times 100 = 80\%$$

Este resultado permite clasificar el desempeño y apoyar la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo, en coherencia con la evaluación del desempeño propuesta por Chiavenato (2020, esta estructura contribuye a reducir la subjetividad en la evaluación y apoya la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la gestión y al logro de los resultados organizacionales.

Dentro del sistema propuesto se desarrolla de manera exhaustiva el componente relacionado con las competencias laborales entendidas como la integración de conocimientos habilidades y actitudes necesarias para un desempeño eficaz en el contexto productivo. La evaluación de competencias permite analizar cómo se aplican estos elementos en situaciones reales de trabajo y cómo influyen en la calidad del desempeño laboral conforme a los enfoques metodológicos de evaluación por competencias descritos por (Arias, 2012), fortaleciendo la comprensión integral del desempeño dentro de la organización.

El desarrollo específico de indicadores asociados a las competencias laborales permite establecer criterios precisos para valorar comportamientos observables vinculados al desempeño y facilitar la identificación de brechas entre el nivel esperado y el nivel evidenciado según los principios de evaluación aplicados a estudios organizacionales señalados por (Bernal, 2010), esta

información resulta clave para orientar acciones de fortalecimiento del talento humano y apoyar procesos de mejora continua alineados con las necesidades de la empresa.

Las competencias laborales en Café Andino S.A.S. se fundamenta en la verificación sistemática del cumplimiento de las funciones del cargo, la aplicación efectiva de los conocimientos técnicos y la capacidad del colaborador para resolver situaciones propias del proceso productivo, permitiendo establecer una relación directa entre desempeño individual y resultados organizacionales, este enfoque responde a la necesidad de contar con criterios objetivos y medibles que orienten la gestión del talento humano y respalden la toma de decisiones, tal como lo plantea (Chávez Salazar, 2023), al señalar que la evaluación por competencias fortalece la productividad y contribuye a la permanencia del personal.

El indicador se operacionaliza mediante el porcentaje de cumplimiento de competencias laborales definidas para cada cargo, calculado a partir de listas de verificación y registros de desempeño asociados a metas operativas y estándares de calidad establecidos por la empresa, lo cual permite una medición clara y verificable del aporte del trabajador, en coherencia con el enfoque de evaluación por indicadores de gestión propuesto por Sánchez Moreno (2023).

El responsable del seguimiento del indicador es el jefe inmediato de cada área, quien valida la información registrada y realiza la retroalimentación correspondiente, garantizando coherencia entre evaluación y desempeño real, aspecto que (Monica Garcia et al, 2010), identifican como clave para integrar control y gestión organizacional, la frecuencia de medición del indicador es mensual para el seguimiento operativo y semestral para la consolidación de resultados, permitiendo un control continuo y evitando evaluaciones aisladas sin impacto, conforme a las recomendaciones de (Sánchez Moreno, 2023) sobre evaluación periódica basada en resultados.

La base del indicador se sustenta en los registros de producción, reportes de calidad, cumplimiento de tareas asignadas y observación directa del desempeño, integrados a herramientas digitales de gestión utilizadas por la empresa, lo cual asegura trazabilidad, objetividad y respaldo documental del proceso evaluativo, en concordancia con lo expuesto por (Monica Garcia et al, 2010) y (Chávez Salazar, 2023).

El trabajo en equipo y el comportamiento organizacional se miden mediante la valoración del jefe inmediato, considerando la cooperación, la comunicación, el cumplimiento de normas internas y la disciplina laboral, este indicador permite fortalecer el clima organizacional y la permanencia del trabajador en la empresa, tal como lo plantea (García Valencia, 2024) , Finalmente, estos indicadores se registran y analizan mediante la herramienta empleada es Power BI, integrada a un software administrativo de nómina y gestión humana para garantizar trazabilidad, transparencia y toma de decisiones basadas en datos, en coherencia con (Baz Rodríguez, 2021), lo que garantiza trazabilidad, transparencia y toma de decisiones basadas en datos, respetando los derechos digitales laborales del trabajador, en línea con lo establecido por (Baz Rodríguez, 2021).

Métodos de evaluación

En Café Andino S A S se adopta como método único de evaluación del desempeño la evaluación por indicadores de gestión (KPI), debido a su capacidad para medir de manera objetiva, cuantificable y verificable el aporte del colaborador a los resultados organizacionales. Este enfoque permite articular la evaluación del desempeño con la planeación estratégica, la toma de decisiones y el sistema de compensación, garantizando coherencia entre los objetivos empresariales y el rendimiento individual, tal como lo plantean (Monica Garcia et al, 2010).

La evaluación por indicadores de gestión se desarrolla a partir de metas previamente definidas para cada cargo y área, relacionadas con productividad, eficiencia operativa, calidad del producto, cumplimiento de pedidos y uso adecuado de los recursos. Estos indicadores se miden de forma periódica y son validados por el jefe inmediato, lo que permite un seguimiento continuo del desempeño y facilita la retroalimentación oportuna, en concordancia con lo propuesto por (Sánchez Moreno, 2023), quien resalta la importancia de sistemas de evaluación basados en resultados medibles.

Este método permite identificar de manera clara las fortalezas y oportunidades de mejora de cada colaborador, así como sustentar decisiones relacionadas con capacitación, planes de mejora y reconocimiento económico, fortaleciendo la transparencia y la equidad del proceso evaluativo, como lo señala (Chávez Salazar, 2023) al analizar la relación entre desempeño y motivación laboral.

La escala de calificación del desempeño en Café Andino S A S se establece con base en el nivel de cumplimiento de los indicadores definidos, permitiendo clasificar los resultados en rangos que facilitan su articulación con la compensación. De esta manera, se garantiza que la evaluación tenga consecuencias claras y verificables, evitando que se convierta en un trámite administrativo sin impacto real, tal como advierte (Sánchez Moreno, 2023).

Los resultados obtenidos en la evaluación por indicadores de gestión se vinculan directamente con el sistema de compensación de la empresa, a partir de una escala de calificación, de 0 a 100 puntos, la cual permite clasificar el nivel de cumplimiento de los colaboradores y vincular los resultados con el sistema de compensación y los planes de mejora, de acuerdo con los lineamientos de la gestión del talento humano (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

Tabla 2*Escala de calificación de la evaluación por indicadores de gestión*

Nivel de desempeño	Rango de calificación (0–100)	Descripción
Nivel bajo (Insatisfactorio)	0 – 59	Bajo cumplimiento de los indicadores establecidos. El colaborador ingresa a un plan de mejora individual.
Nivel medio (Básico)	60 – 69	Cumplimiento parcial de los indicadores. Requiere seguimiento y acciones de fortalecimiento.
Nivel satisfactorio	70 – 89	Cumplimiento adecuado de los indicadores. Accede a incentivos económicos y beneficios organizacionales.
Nivel superior (Sobresaliente)	90 – 100	Supera los indicadores establecidos. Accede a incentivos económicos adicionales definidos por la organización.

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas

Definida por niveles de cumplimiento, los colaboradores que alcanzan un nivel satisfactorio o superior correspondiente al cumplimiento de los indicadores establecidos acceden a incentivos económicos y beneficios organizacionales previamente definidos, en contraste, quienes se ubican en un nivel insatisfactorio, reflejado en un bajo cumplimiento de los indicadores, ingresan a un plan de mejora individual, que contempla retroalimentación formal, acompañamiento del jefe inmediato, seguimiento periódico y acciones de capacitación orientadas al cierre de brechas de desempeño, este esquema permite que la evaluación tenga consecuencias

claras y formativas, fortaleciendo la coherencia entre desempeño, reconocimiento y desarrollo del talento humano, en línea con lo expuesto por (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

Frecuencia de evaluación

La evaluación del desempeño en Café Andino S A S se realiza de manera semestral, con un seguimiento mensual de los indicadores de gestión y espacios de retroalimentación trimestral, lo que permite un control continuo y oportuno del rendimiento laboral, evitando evaluaciones aisladas sin impacto en la gestión, tal como lo recomienda (Sánchez Moreno, 2023).

El registro, consolidación y análisis de los resultados de la evaluación se realizan mediante herramientas digitales de gestión Power Bi, utilizando hojas de evaluación en formato digital integradas a un software administrativo de nómina y gestión humana, lo que garantiza trazabilidad, acceso a la información y generación de reportes para la toma de decisiones, en coherencia con los procesos organizacionales descritos por (Monica Garcia et al, 2010).

Los indicadores mensuales se sistematizan y visualizan a través de Power BI, permitiendo el seguimiento del desempeño individual y por área, la comparación de resultados y la identificación temprana de desviaciones frente a las metas establecidas, fortaleciendo la toma de decisiones basada en datos y la transparencia del proceso evaluativo, en línea con el uso estratégico de tecnologías en la gestión del talento humano señalado por (Baz Rodríguez, 2021).

Cuando un colaborador obtiene una calificación no satisfactoria en la evaluación semestral, la empresa activa un plan de mejora individual, el cual incluye retroalimentación formal, acompañamiento del jefe inmediato y capacitación específica orientada a cerrar brechas de desempeño. Este plan es monitoreado mensualmente a través del software de gestión, y se

realiza una reevaluación a los tres meses para verificar avances, asegurando que la evaluación tenga consecuencias claras y formativas, como lo plantea (Sánchez Moreno, 2023).

En caso de que el colaborador no logre optimizar su calificación tras la aplicación del plan de mejora, se procede a la revisión del rol, funciones o ubicación del cargo, garantizando decisiones objetivas y sustentadas en evidencia, lo cual fortalece la equidad y coherencia del sistema de evaluación y compensación, tal como lo señalan (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

Vinculación con compensación y beneficios

En Café Andino S A S, los resultados de la evaluación del desempeño se articulan de manera directa y verificable con el sistema de compensación, de modo que el nivel de cumplimiento de los indicadores de gestión tenga consecuencias claras en términos de reconocimiento económico y beneficios organizacionales. Esta articulación permite fortalecer la percepción de justicia y motivación laboral, condición fundamental para la permanencia del talento humano, tal como lo demuestran (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

Para la asignación de la compensación directa derivada de la evaluación semestral por indicadores de gestión, la empresa adopta una escala de calificación de 0 a 100 puntos, la cual permite clasificar el desempeño de los colaboradores y definir los incentivos correspondientes, en coherencia con la gestión estratégica del talento humano (Sánchez Moreno, 2023).

Tabla 3

Escala de calificación para la compensación directa

Nivel de desempeño	Rango de calificación (0–100)	Implicaciones
Insatisfactorio	0 – 59	No accede a incentivos económicos. Ingres a plan de mejora individual.

Satisfactorio	70 – 89	Accede al bono anual otorgado a través de la caja de compensación.
Sobresaliente	90 – 100	Accede al bono anual y a incentivos económicos adicionales definidos por la organización.

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas.

Los colaboradores con una calificación aceptable no acceden a incentivos económicos, pero son priorizados en programas de capacitación y fortalecimiento de competencias, mientras que quienes obtienen una calificación no satisfactoria no reciben compensación adicional y son vinculados a un plan de mejora individual, garantizando que la compensación esté directamente condicionada al desempeño evaluado, tal como lo recomienda (Sánchez Moreno, 2023).

En cuanto a la compensación indirecta, Café Andino S.A.S. implementa estrategias de salario emocional orientadas a fortalecer el compromiso, la motivación y el bienestar laboral de los colaboradores, reconociendo que la gestión del talento humano no se limita exclusivamente a la retribución económica, estas estrategias buscan generar condiciones laborales favorables que impacten positivamente la satisfacción y permanencia del personal, alineándose con los planteamientos de (Chávez Salazar, 2023), quien destaca el salario emocional como un componente clave para la retención y el desempeño del talento humano.

Dentro de las acciones de salario emocional adoptadas por la organización se contempla el otorgamiento de un día libre por cumpleaños, como una medida de reconocimiento personal que promueve el equilibrio entre la vida laboral y personal, esta práctica contribuye al bienestar emocional del colaborador y refuerza la percepción de valoración individual por parte de la empresa, aspecto que incide directamente en la motivación y el compromiso organizacional, tal como lo señala (Chávez Salazar, 2023).

La empresa desarrolla una jornada de cierre de gestión anual, orientada al reconocimiento de los logros alcanzados durante el período evaluado, este espacio permite visibilizar el esfuerzo colectivo, fortalecer el sentido de pertenencia y promover una cultura de reconocimiento, elementos fundamentales del salario emocional que favorecen el clima laboral y la cohesión del equipo de trabajo, de acuerdo con (Chávez Salazar, 2023).

Otra estrategia relevante es la flexibilidad horaria, aplicada según la dinámica productiva y las necesidades del colaborador, lo cual facilita la conciliación entre las responsabilidades laborales y personales, este ejercicio contribuye a la reducción del estrés laboral y al aumento de la satisfacción en el trabajo, aspectos que fortalecen el compromiso del talento humano y su permanencia en la organización, en coherencia con lo expuesto por (Chávez Salazar, 2023).

De igual manera, Café Andino S.A.S. promueve el reconocimiento público al desempeño destacado, mediante menciones internas, comunicados institucionales o espacios de retroalimentación positiva, estas prácticas refuerzan la motivación intrínseca y el sentido de logro, al tiempo que fomentan comportamientos alineados con los objetivos organizacionales, tal como lo plantea (Chávez Salazar, 2023).

La organización ofrece oportunidades de capacitación y formación continua, así como espacios de integración organizacional, orientados al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, estas iniciativas fortalecen las competencias laborales, mejoran el clima organizacional y consolidan relaciones interpersonales positivas, contribuyendo al bienestar integral del talento humano, en conjunto, las estrategias de salario emocional implementadas permiten consolidar una gestión humana centrada en las personas, favoreciendo la motivación, el compromiso y la retención del talento humano, en coherencia con los planteamientos de (Chávez Salazar, 2023).

Innovación y transformación digital del talento humano

La innovación y transformación digital de la gestión del talento humano se amplía mediante la incorporación de soluciones tecnológicas orientadas a la automatización de procesos críticos y al uso estratégico de la información laboral, integrando Power BI como herramienta para el registro estructurado de datos provenientes de selección, inducción, desempeño, clima organizacional y desarrollo profesional, esta integración permite consolidar información dispersa en una única fuente de análisis, facilitando la visualización de indicadores clave como tiempos de contratación, adaptación inicial, permanencia, compromiso y evolución del rendimiento, elementos que apoyan la toma de decisiones gerenciales basadas en evidencia y reducen la dependencia de registros manuales, dentro de este enfoque (Chiavenato, 2020), señala que la digitalización de la gestión de personas permite transformar datos operativos en insumos estratégicos para la planeación organizacional, fortaleciendo la capacidad de anticipación y control interno sin afectar la dimensión humana del trabajo.

Desde una perspectiva aplicada, la transformación digital se concreta mediante el uso de Power BI para el registro continuo de información asociada al clima laboral y al compromiso, a través de encuestas digitales periódicas cuyos resultados se cargan automáticamente en tableros dinámicos, permitiendo analizar variaciones por área, cargo y periodo, esta propuesta introduce una gestión preventiva del ambiente laboral, al facilitar la detección temprana de riesgos psicosociales, tensiones organizacionales o desmotivación, y al relacionar estas variables con indicadores de desempeño y permanencia, de esta forma la organización puede intervenir de manera oportuna con acciones de bienestar, liderazgo o ajuste organizacional, alineándose con los planteamientos de (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023), sobre el uso de analítica para la toma de decisiones en la gestión humana.

La innovación digital se extiende al seguimiento de trayectorias laborales mediante el registro sistemático de competencias, formación, movilidad interna y proyección profesional, utilizando Power BI para visualizar mapas de talento y escenarios de sucesión, esta herramienta facilita identificar perfiles críticos, potencial de desarrollo y necesidades futuras de capacitación, apoyando decisiones de promoción interna y retención con base en información objetiva y trazable, en este sentido (Dessler, 2020), destaca que la digitalización del desarrollo profesional contribuye a alinear las capacidades del personal con la estrategia organizacional y a reducir la improvisación en la gestión del crecimiento interno.

Finalmente, el uso de Power BI como soporte de registro se implementa bajo criterios de ética, confidencialidad y control de accesos, garantizando la protección de la información laboral y el uso responsable de los datos, este enfoque asegura que la tecnología sea un medio para el desarrollo, la transparencia y la mejora continua, y no un mecanismo de vigilancia punitiva, consolidando una gestión moderna centrada en las personas, coherente con los principios sobre derechos digitales en el trabajo analizados por (Baz Rodríguez, 2021), fortaleciendo la confianza organizacional y la sostenibilidad de las prácticas de gestión humana.

Resultados

El análisis cualitativo de la gestión del talento humano en la empresa Café Andino S.A.S., desarrollado mediante revisión documental y las entrevistas semiestructuradas permitieron reconocer la evaluación del desempeño como un ámbito susceptible de fortalecimiento dentro de la gestión del talento humano en Café Andino S.A.S., considerando que este proceso articula los objetivos institucionales con el seguimiento sistemático de los aportes individuales y colectivos y que, como señalan (Monica Garcia et al, 2010) en sus modelos de gestión humana, dicha articulación favorece la coherencia entre planeación organizacional y gestión de las personas, lo cual puede potenciar la efectividad de los procesos internos.

Los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas permiten identificar las percepciones de los colaboradores frente a los subprocesos de la gestión del talento humano en la organización, evidenciando cómo son vividos y experimentados dichos procesos en la práctica cotidiana, en relación con el subproceso de atracción y selección, los entrevistados manifestaron percepciones orientadas a la claridad de los requisitos del cargo y a la transparencia del proceso, aunque algunos señalaron oportunidades de mejora en la comunicación de las etapas y tiempos de selección, lo que influye en la expectativa inicial frente a la organización (Chiavenato, 2020).

Respecto al proceso de inducción, los colaboradores expresaron que este facilita la adaptación al puesto y el conocimiento general de la empresa, sin embargo, se identificó la percepción de que la inducción podría fortalecerse mediante un acompañamiento más continuo durante los primeros meses, especialmente en lo relacionado con la comprensión de funciones específicas y la integración al equipo de trabajo (Dessler, 2020), en cuanto a la capacitación, los

entrevistados reconocieron la existencia de acciones formativas, percibiéndolas como positivas para el desarrollo de habilidades, aunque señalaron que estas no siempre responden de manera directa a las necesidades del cargo, lo cual limita su impacto en el desempeño laboral (Sánchez Moreno, 2023).

En relación con el clima organizacional, las percepciones de los colaboradores se orientan a un ambiente de trabajo generalmente favorable, caracterizado por relaciones de respeto y colaboración, aunque se evidencian diferencias entre áreas en aspectos como la comunicación interna y el reconocimiento, elementos que inciden en la motivación y el compromiso (Robbins, 2022). Sobre la evaluación del desempeño, los entrevistados manifestaron que el proceso es conocido, pero perciben la necesidad de mayor retroalimentación y claridad sobre los criterios utilizados, ya que la evaluación no siempre se traduce en acciones concretas de mejora o desarrollo (Monica Garcia et al, 2010).

Frente al subproceso de compensación, los colaboradores perciben que la remuneración económica es acorde con las responsabilidades del cargo, aunque consideran relevante fortalecer los mecanismos de reconocimiento y compensación no monetaria, los cuales inciden directamente en la satisfacción laboral y la permanencia en la organización (Baz Rodríguez, 2021), estas percepciones permiten evidenciar el tratamiento cualitativo de las entrevistas y aportan insumos relevantes para la formulación de propuestas orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

De igual forma, los documentos institucionales y las entrevistas permitieron identificar la comunicación interna en los procesos de gestión humana como un aspecto a potenciar, especialmente en la difusión de criterios de evaluación, propósitos organizacionales y mecanismos de reconocimiento, considerando que la claridad comunicativa favorece la

comprensión de los procesos y el compromiso del personal y que, como lo analizan (Monica Garcia et al, 2010), una adecuada alineación comunicativa fortalece la relación entre personas y organización.

Se evidenció la oportunidad de fortalecer el uso de herramientas digitales en la gestión del talento humano, particularmente en la sistematización y análisis de información para apoyar la toma de decisiones, entendiendo que la gestión basada en datos permite integrar desempeño, desarrollo y reconocimiento y que, de acuerdo con (Sánchez Moreno, 2023), este enfoque contribuye a una gestión humana más estratégica y alineada con los objetivos organizacionales , permitió dar cumplimiento al objetivo general de analizar los procesos de gestión humana, identificando tanto avances organizacionales como oportunidades de fortalecimiento, evidenciando coherencia parcial entre las prácticas actuales y los modelos estratégicos de gestión del talento humano descritos por (Monica Garcia et al, 2010) y (Sánchez Moreno, 2023).

En coherencia con el objetivo específico orientado a analizar los procesos de atracción y selección, se identificó que la empresa cuenta con prácticas definidas de vinculación de personal que le han permitido cubrir sus necesidades operativas y administrativas, garantizando la continuidad de los procesos productivos, no obstante, se evidenció que dichos procesos pueden fortalecerse mediante la incorporación de evaluación por competencias y herramientas tecnológicas, lo cual ampliaría la capacidad de identificar perfiles más ajustados a los requerimientos del cargo, tal como lo plantea (Chávez Salazar, 2023).

Respecto al objetivo específico de examinar el proceso de inducción, los resultados muestran que la organización realiza acciones iniciales de orientación al colaborador que facilitan su incorporación a las funciones asignadas, contribuyendo al cumplimiento de las actividades básicas del cargo, sin embargo, se identificó la oportunidad de estructurar un plan

formal de inducción que fortalezca la comprensión de la cultura organizacional, los valores corporativos y los procedimientos internos, aspecto que (Sánchez Moreno, 2023) señala como clave para consolidar el compromiso y el desempeño temprano.

En relación con el objetivo específico de evaluar las prácticas de capacitación y desarrollo, se evidenció que la empresa reconoce la importancia del aprendizaje en el puesto de trabajo y la transmisión de conocimientos operativos, lo cual ha permitido mantener la calidad del producto y la continuidad del proceso productivo, aunque se identificó la posibilidad de consolidar un programa anual y sistemático de capacitación, con un sistema de seguimiento y evaluación, que fortalezca las competencias técnicas y transversales del talento humano, favoreciendo la adaptación al cambio y el aumento de la competitividad organizacional, mediante la articulación con entidades externas como el SENA, las cajas de compensación y otros aliados estratégicos, en concordancia con los planteamientos de (Chávez Salazar, 2023) y (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

En cumplimiento del objetivo específico de analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral, los resultados evidencian la existencia de relaciones laborales funcionales y trabajo colaborativo en los equipos, lo cual contribuye al desarrollo de las actividades diarias, identificándose la oportunidad de fortalecer la Estrategia Integral de Reconocimiento y Bienestar Laboral, orientada a potenciar la motivación, el sentido de pertenencia y la permanencia del talento humano, estrategia cuya puesta en marcha estará a cargo del área de Gestión del Talento Humano, con el apoyo de los líderes de área, y cuyo seguimiento y evaluación serán responsabilidad directa de la coordinación de talento humano mediante indicadores de clima, satisfacción y rotación, en coherencia con los planteamientos de (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

En cuanto al objetivo específico de examinar el proceso de evaluación del desempeño, se evidenció que la empresa realiza seguimiento informal al cumplimiento de las funciones y resultados operativos, lo cual permite identificar el rendimiento general de los colaboradores, sin embargo, se observó la necesidad de estructurar un sistema formal de evaluación, con sistema de indicadores con un escala de ponderación que permite tomar decisiones estratégicas para la formación y la compensación salarial indicadores claros y retroalimentación sistemática que permita articular el desempeño con el desarrollo, el reconocimiento y la compensación, aspecto señalado por (Monica Garcia et al, 2010), como fundamental para una gestión estratégica del talento humano.

Finalmente, en coherencia con el objetivo específico de analizar las estrategias de retención del talento humano, los resultados muestran que la empresa ha logrado mantener la estabilidad de parte de su personal mediante relaciones laborales continuas y conocimiento acumulado del proceso productivo, aunque se identificó la oportunidad de fortalecer mecanismos formales de desarrollo profesional, reconocimiento y salario emocional que consoliden la fidelización del talento humano y la sostenibilidad organizacional, en concordancia con (Chávez Salazar, 2023).

De manera transversal, los resultados evidencian que la empresa cuenta con una base organizacional que permite la implementación progresiva de herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano, lo cual facilitaría el seguimiento del desempeño, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua de los procesos, alineándose con los planteamientos de (Baz Rodríguez, 2021) sobre transformación digital y gestión humana.

Análisis preliminar de la empresa Café Andino S.A.S

El proceso de selección y contratación del talento humano representa un componente esencial dentro de la gestión organizacional, su correcta aplicación asegura la vinculación de personas competentes, motivadas y alineadas con los objetivos institucionales, situación que en Café Andino S.A.S. requiere fortalecimiento para garantizar eficiencia y estabilidad. Determinará la forma en que una organización integra a las personas que sostienen su funcionamiento, este procedimiento define cómo se identifican los perfiles y cómo se evalúan las competencias necesarias para el cargo, Según (Chiavenato, 2020), los recursos humanos constituyen un elemento decisivo en la creación de valor empresarial, por ello cada fase del reclutamiento debe realizarse con criterios técnicos y éticos que aseguren correspondencia entre capacidades individuales y requerimientos del cargo.

Analizar este proceso en Café Andino S A S es necesario porque la elección del personal influye de manera directa en la estabilidad y en la operatividad de la empresa, revisar sus etapas permite establecer si los criterios utilizados responden a las necesidades reales del cargo y evitan prácticas improvisadas, de acuerdo con (Armas Ortega Yadira Mariuxi et al, 2017) , afirman que los cambios del entorno laboral exigen procedimientos basados en competencias y lineamientos claros que aseguren decisiones objetivas y equitativas, lo que confirma la pertinencia del análisis ahora bien, las transformaciones del entorno laboral exigen políticas flexibles que respalden procesos justos e incluyentes, en consecuencia, la organización necesita consolidar lineamientos que garanticen igualdad de oportunidades y selección basada en competencias, evitando prácticas empíricas.

Asimismo, (Alvarez, 2019) afirma que la era digital modificó las formas de reclutamiento, generando la necesidad de integrar herramientas tecnológicas que optimicen

tiempos, reduzcan errores y mejoren la evaluación de perfiles, aspecto que Café Andino S.A.S. puede implementar para modernizar sus procedimientos internos.

(Montealegre Arrechea y Riveros Riaño, 2022) señala que la gestión estratégica del talento en el contexto colombiano demanda un enfoque integral donde las políticas de contratación se ajusten a la normatividad y a los valores corporativos, por tanto, la empresa debe reforzar principios de legalidad, transparencia y equidad laboral.

(Rivera Acevedo A & Salazar M, 2022) indican que un proceso efectivo requiere acompañamiento mediante programas de inducción y seguimiento que faciliten la adaptación y promuevan la permanencia del personal, acción que contribuiría a disminuir la rotación evidenciada en la organización.

Por otro lado, (Romero, 2022), destaca la relevancia de estrategias de atracción que reflejen identidad corporativa y proyecten una imagen empleadora sólida, factor determinante para captar talento calificado en un entorno competitivo, mientras (Cubillos Calderón et al, 2022) enfatiza la necesidad de estructurar procedimientos formales que mantengan coherencia entre la gestión administrativa y las políticas internas, garantizando prácticas eficientes.

En situaciones excepcionales —como contrataciones masivas, cargos altamente especializados o evaluaciones psicotécnicas avanzadas— Café Andino S.A.S. puede contratar apoyo con agencias temporales o consultoras certificadas. Sin embargo, la supervisión y la responsabilidad final del proceso siempre permanece bajo control interno. Mejora continua del proceso bajo podemos indicar que la empresa revisa periódicamente sus políticas, procedimientos y herramientas de selección para garantizar que estén actualizadas y alineadas con las necesidades estratégicas de la organización. Las mejoras se implementan considerando indicadores de desempeño, retroalimentación de candidatos y auditorías internas y para el

cumplimiento normativo Café Andino S.A.S. se compromete a cumplir la legislación laboral colombiana, normas de protección de datos personales y lineamientos establecidos por su Sistema de gestión de calidad. Ningún proceso puede ejecutarse por fuera de los estándares legales y regulatorios vigentes.

El estudio se justifica porque la empresa reconoce la necesidad de fortalecer sus procedimientos para asegurar su coherencia administrativa y su alineación con los objetivos institucionales, evaluar este proceso permite identificar su claridad, su consistencia y su aporte al desempeño organizacional, (Cubillos Calderón et al, 2022) destaca que la solidez de los procesos administrativos es fundamental para garantizar prácticas eficientes y sostenibles, razón por la cual resulta pertinente revisar la estructura de selección y contratación aplicada por Café Andino S. A. S.

En conclusión, Café Andino S.A.S. requiere fortalecer la gestión de selección y contratación mediante la definición de criterios claros, incorporación tecnológica, actualización normativa y creación de estrategias que favorezcan fidelización, compromiso y desarrollo del personal, logrando así una cultura organizacional sólida, sostenible y competitiva.

Entrevistas semiestructuradas

Una vez aplicadas las entrevistas semiestructuradas a los participantes, se realizó el tratamiento de los datos cualitativos, el cual incluyó la transcripción de las entrevistas, la lectura comprensiva de la información y la organización de las respuestas, con el propósito de sistematizar las percepciones de los entrevistados sobre la gestión del talento humano, de acuerdo con el enfoque cualitativo de la investigación propuesto por (Hernández Sampieri, 2018).

Las entrevistas fueron aplicadas a cinco (5) colaboradores de Café Andino S.A.S., seleccionados de manera intencional, pertenecientes a una población organizacional conformada por 45 trabajadores, de los cuales 30 son mujeres y 15 hombres, los participantes presentan niveles de antigüedad diversos, considerando que la empresa cuenta con colaboradores vinculados desde el año 2019 hasta el período 2024–2025, lo que permitió recoger percepciones tanto de personal con mayor experiencia y conocimiento de los procesos organizacionales como de colaboradores de ingreso más reciente, esta diversidad de género y trayectoria laboral enriqueció el análisis cualitativo, al posibilitar la comprensión del fenómeno desde múltiples experiencias y contextos organizacionales, en coherencia con los principios de selección intencional propios del enfoque cualitativo (Flick, 2015).

Posteriormente, la información fue organizada a partir de categorías de análisis previamente definidas, consideradas fundamentales para el desarrollo de la entrevista: atracción y selección, inducción, capacitación, clima organizacional, evaluación del desempeño y retención del talento humano, esta organización permitió estructurar los resultados de manera coherente y facilitar la interpretación de las experiencias y percepciones expresadas por los entrevistados en relación con los procesos de gestión del talento humano en la organización (Chiavenato, 2020), con el fin de sistematizar la información y dar mayor claridad al análisis cualitativo, los resultados se presentan mediante una tabla que relaciona cada categoría de análisis con las expresiones más recurrentes identificadas en los discursos de los participantes, permitiendo visualizar patrones y tendencias en las percepciones de los colaboradores.

Tabla 4*Resultados de las entrevistas semiestructuradas por categorías de análisis*

Categoría de análisis	Expresiones más recurrentes de los entrevistados
Atracción y selección	Proceso de ingreso claro, contratación directa, oportunidad de vinculación, cumplimiento de requisitos básicos
Inducción	Inducción informal, acompañamiento inicial del jefe inmediato, aprendizaje en el puesto de trabajo
Capacitación	Capacitaciones esporádicas, aprendizaje empírico, necesidad de mayor formación estructurada
Clima organizacional	Buen ambiente laboral, compañerismo, comunicación directa, apoyo entre colaboradores
Evaluación del desempeño	Ausencia de evaluación formal, retroalimentación ocasional, seguimiento no sistematizado
Retención del talento humano	Estabilidad laboral, sentido de pertenencia, necesidad de incentivos y reconocimiento

Nota. Elaboración propia a partir de las entrevistas semiestructuradas.

Los resultados derivados del tratamiento de las entrevistas semiestructuradas permiten comprender cómo los colaboradores perciben los procesos de gestión del talento humano en la organización, el análisis de las respuestas se realizó a partir de la organización de la información por categorías, lo que facilitó la identificación de percepciones, coincidencias y tendencias relacionadas con las prácticas internas de gestión humana, en coherencia con el enfoque de análisis cualitativo propuesto por (Hernández Sampieri, 2018).

En relación con la atracción y selección, las respuestas de los entrevistados evidencian que el ingreso a la organización se desarrolla mediante procedimientos directos, orientados principalmente al cumplimiento de los requisitos del cargo, las percepciones expresadas permiten identificar la necesidad de fortalecer este proceso mediante criterios más estructurados que favorezcan una adecuada correspondencia entre el perfil del colaborador y las funciones asignadas, aspecto clave dentro de la gestión estratégica del talento humano (Chiavenato, 2020).

Respecto al proceso de inducción, los entrevistados manifestaron que este se desarrolla de manera principalmente informal, centrado en la orientación inicial sobre las funciones del puesto, aunque este acompañamiento facilita la adaptación operativa, resulta necesario formalizar el proceso para garantizar el conocimiento de la cultura organizacional, los valores institucionales y los procedimientos internos, tal como lo señalan los modelos de gestión humana orientados a la integración del personal (Chiavenato, 2020).

En cuanto a la capacitación, los resultados indican que las acciones formativas se realizan de manera ocasional y no responden a un plan sistemático, las percepciones de los entrevistados reflejan la importancia de fortalecer este proceso como un eje estratégico para el desarrollo de competencias y el mejoramiento del desempeño laboral, en concordancia con lo planteado por (Dessler, 2020) , quien resalta la capacitación como un factor determinante para la productividad y la competitividad organizacional.

En relación con el clima organizacional, las entrevistas permitieron identificar percepciones asociadas a las relaciones interpersonales, la convivencia laboral y la comunicación interna. Estas percepciones influyen directamente en el bienestar, la motivación y el compromiso de los colaboradores, aspectos fundamentales para el desempeño organizacional, según lo expuesto por (Chiavenato, 2020).

Por su parte, la evaluación del desempeño es percibida como un proceso poco estructurado, las respuestas evidencian la ausencia de criterios formales y de mecanismos sistemáticos de seguimiento y retroalimentación, lo cual limita la identificación de oportunidades de mejora y el desarrollo del talento humano, tal como lo advierten (Monica Garcia et al, 2010).

Finalmente, en cuanto a la retención del talento humano, las percepciones de los entrevistados se relacionan con factores como la estabilidad laboral, el ambiente de trabajo y las oportunidades de desarrollo, las respuestas permitieron reconocer la importancia de implementar estrategias de reconocimiento y motivación que fortalezcan el compromiso organizacional, en coherencia con los enfoques de gestión estratégica del talento humano.

Resultados del análisis documental

El análisis documental realizado en Café Andino S.A.S. permitió identificar que las políticas y procedimientos relacionados con la atracción y selección, inducción y capacitación configuran un marco organizativo que orienta la gestión del talento humano desde una lógica normativa y estructural. Estos documentos evidencian la formalización de criterios y directrices que buscan dar coherencia a los procesos de vinculación y desarrollo del personal, constituyéndose en referentes que median la relación entre los objetivos organizacionales y las prácticas de gestión humana, en consonancia con los planteamientos metodológicos sobre análisis organizacional propuestos por (Bernal, 2010).

Asimismo, el análisis de los documentos asociados al clima organizacional, la evaluación del desempeño y la retención del talento humano permitió reconocer que la organización dispone de instrumentos que delimitan responsabilidades, expectativas y mecanismos de regulación del desempeño laboral. Desde una perspectiva analítica, estos documentos reflejan la manera en que la organización concibe la gestión del talento humano como un sistema interrelacionado, en el

que las disposiciones normativas funcionan como dispositivos de orientación y control, aportando insumos relevantes para la comprensión de las prácticas internas de gestión, tal como lo plantea la literatura contemporánea sobre administración del talento humano (Chiavenato, 2020).

Conclusiones

El desarrollo del proyecto permitió evidenciar que la gestión del talento humano en Café Andino S.A.S. requiere un enfoque integral y estratégico que articule de manera coherente los procesos de atracción y selección, capacitación, clima organizacional, satisfacción laboral, evaluación del desempeño y compensación salarial, el análisis realizado demuestra que la fragmentación de estos procesos limita su impacto sobre la productividad y la permanencia del personal, mientras que su integración fortalece la alineación entre los objetivos organizacionales y el desempeño individual, tal como lo plantean García Solarte, Murillo Vargas y González (2010). Se concluye que la adopción de procesos de selección basados en competencias y de planes estructurados de inducción y onboarding contribuye significativamente a reducir la rotación del personal y a mejorar la adaptación temprana del colaborador a la cultura organizacional, la claridad en los perfiles de cargo, la socialización de valores institucionales y la definición de expectativas de desempeño permiten consolidar un sentido de pertenencia y compromiso desde las primeras etapas de vinculación, en coherencia con los planteamientos de (Dessler, 2020).

El diseño e implementación de un plan de capacitación continuo, orientado a estrategias de reskilling y upskilling, evidencia que el fortalecimiento de competencias técnicas, transversales y de talento humano incide positivamente en la eficiencia operativa y en la calidad de los procesos productivos, la utilización de metodologías activas como talleres, simulaciones, microlearning y acompañamiento permanente favorece un aprendizaje significativo y una mejora sostenida del desempeño laboral, tal como lo señala (Sánchez Moreno, 2023).

En relación con el clima organizacional y la satisfacción laboral, el proyecto confirma que el bienestar del trabajador no puede concebirse como un componente aislado o accesorio, sino como una condición estructural del trabajo, la integración de prácticas de comunicación efectiva, reconocimiento, trabajo en equipo y salario emocional contribuye a disminuir el ausentismo, fortalecer la motivación y mejorar el compromiso organizacional, aspectos fundamentales para la retención del talento humano, como lo expone (Chávez Salazar, 2023).

La evaluación del desempeño basada en indicadores de gestión se consolida como una herramienta clave para garantizar objetividad, transparencia y coherencia en la toma de decisiones, su vinculación directa con planes de mejora, capacitación e incentivos permite cerrar el ciclo entre desempeño, reconocimiento y desarrollo, evitando evaluaciones meramente formales sin impacto real, en línea con lo planteado por (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

Se concluye que la incorporación de herramientas digitales en la gestión del talento humano, como plataformas de seguimiento y análisis de indicadores, fortalece la trazabilidad, la toma de decisiones basada en datos y la equidad en los procesos de evaluación y compensación, no obstante, esta transformación digital debe orientarse a simplificar y humanizar la gestión, respetando los derechos digitales laborales y evitando prácticas de control excesivo, tal como lo advierte (Baz Rodríguez, 2021), en conjunto, el proyecto evidencia que una gestión estratégica e integrada del talento humano constituye un factor determinante para la sostenibilidad, competitividad y crecimiento organizacional de Café Andino S.A.S.

Recomendaciones

Para consolidar el fortalecimiento del sistema integral de gestión del talento humano en Café Andino S.A.S. que articule formalmente los procesos de atracción, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y compensación, permitiendo coherencia entre los objetivos estratégicos de la empresa y el aporte individual de los colaboradores, de acuerdo con el enfoque de macroprocesos organizacionales planteado por (Monica Garcia et al, 2010).

Fortalecer el proceso de atracción y selección en Café Andino S.A.S. mediante la incorporación de un modelo de selección por competencias apoyado en herramientas digitales, orientado a evaluar conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por cargo, mejorando el ajuste perfil cargo y la estabilidad del talento humano, en coherencia con lo expuesto por (Chávez Salazar, 2023).

Estructurar un programa formal de inducción en Café Andino S.A.S. que integre cultura organizacional, valores corporativos, normas internas, procesos productivos y expectativas de desempeño, facilitando la adaptación temprana del colaborador y fortaleciendo el compromiso con la organización, como lo señala (Sánchez Moreno, 2023).

Diseñar e implementar un plan anual de capacitación y desarrollo en Café Andino S.A.S. basado en necesidades identificadas a partir del desempeño y los requerimientos estratégicos de la empresa, priorizando el fortalecimiento de competencias técnicas y transversales que incidan en la eficiencia operativa y la competitividad organizacional, en concordancia con (Chávez Salazar, 2023) y (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

Consolidar un sistema formal de evaluación del desempeño en Café Andino S.A.S. basado en indicadores de gestión KPI, con seguimiento periódico y retroalimentación sistemática, permitiendo medir de manera objetiva el aporte del colaborador y sustentar

decisiones de mejora, desarrollo y reconocimiento, conforme a lo planteado por (Monica Garcia et al, 2010) y (Sánchez Moreno, 2023).

Articular de manera directa los resultados de la evaluación del desempeño con el sistema de compensación en Café Andino S.A.S., estableciendo incentivos económicos y beneficios organizacionales claramente definidos, fortaleciendo la percepción de equidad, la motivación laboral y la orientación a resultados, tal como lo demuestran (Cuesta Santos J M & Sánchez Loaiza I M, 2023).

Fortalecer la retención del talento humano en Café Andino S.A.S. mediante estrategias de compensación indirecta y salario emocional que incluyan reconocimiento al desempeño, flexibilidad laboral, bienestar y oportunidades de desarrollo profesional, incrementando la satisfacción laboral y la permanencia del personal, como lo expone (Chávez Salazar, 2023).

Impulsar la transformación digital de la gestión humana en Café Andino S.A.S. mediante la adopción de plataformas tecnológicas integradas para evaluación del desempeño, nómina, beneficios y capacitación, facilitando la toma de decisiones basada en datos, la transparencia de los procesos y el respeto por los derechos digitales laborales, en línea con (Baz Rodríguez, 2021).

Referencias Bibliográficas

- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.ª ed.)*. Episteme.
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arrechea, J. A. M. (2022). *Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica*. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. <https://www.pearson.com/es/educacion/metodologia-de-la-investigacion-bernarl.html>
- Briceño, F. M. (2023). *Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México*. Revista Monografía Empresarial, 20(23).
<https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Burnes, B. (2020). *Kurt Lewin and the planned approach to change*. *Journal of Management Studies*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12511>
- Cabezas, L. J., & Rodríguez, L. R. (2021). *Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal [Objeto virtual]*.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>

Congreso de la República de Colombia. (1993). *Ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.*(Diario Oficial No. 41.148).

<https://www.suinjuriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=Leyes/1657796>

Congreso de la República de Colombia. (2021). *Ley 2114 de 2021 por medio de la cual se amplía la licencia de paternidad y se dictan otras disposiciones.*(Diario Oficial No. 51.828).

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=Leyes/30041237>

Cubillos Calderón, C. H. (2022). *Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones.* Universidad Católica de Colombia.

<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos (15.ª ed.).*Pearson Educación.

Durán Bernardino, M. (2021). *Políticas y programas de empleo juvenil.* Repositorio UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance.*Stanford University Press.

<https://www.sup.org/books/title/?id=2375>

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa (5.ª ed.).*Morata.

<https://www.edicionesmorata.es/libros/introduccion-a-la-investigacion-cualitativa>

González, L. (2022). *Teoría de las necesidades de McClelland Psicología y Mente.*

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-necesidades-mcclelland>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación (6.ª ed.).*McGraw-Hill.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work.*John Wiley & Sons.

<https://archive.org/details/motivationtowork00herz>

- Iglesias Álvarez, I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. FC Editorial. UNAD.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012>
- Javeriana Virtual. (2025). *Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/>
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. McGraw-Hill.
<https://archive.org/details/principlesoftopo00lewi>
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review, 50(4), 370–396.
<https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
<https://archive.org/details/motivationperson00masl>
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
<https://archive.org/details/achievingssociety00mccle>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
<https://archive.org/details/humansideofenter00mcgr>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). *Resolución 1444 de 2025 por la cual se establecen lineamientos para la gestión del talento humano en el sector salud*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260676>
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo* (Diario Oficial No. 49.523). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=Decretos/30019699>

- Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019 por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo* (Diario Oficial No. 50.872). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=Resoluciones/30036655>
- Molina Salazar, T. (s. f.). *Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en organizaciones*. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>
- Pelao Hernández, Y. (s. f.). *Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal*. Repositorio Universidad de Córdoba.
<https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/d1458de9-83ad-4f93-800c-daac36cf7c18/download>
- Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes, W. A. (2025). *Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los empleados de la Universidad de Santander*. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/70874>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Romero, A. M. (2022). *Atracción efectiva y contratación exitosa del talento humano [Objeto virtual de aprendizaje]*. UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/4989>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. Sage Publication.

Apéndices

Apéndice A

Instrumento de Entrevista Semiestructurada

Empresa: Café Andino S.A.S.

Identificación del entrevistado

Campo	Información
Cargo desempeñado	
Área o dependencia	
Antigüedad en la empresa	
Fecha de aplicación	

Preguntas

1. Describa el proceso de ingreso y vinculación que tuvo con la empresa Café Andino S.A.S.

Respuesta: _____

2. Indique si al momento de su ingreso recibió un proceso formal de inducción organizacional.

Respuesta: _____

3. Explique si el proceso de inducción recibido facilitó su adaptación al cargo asignado.

Respuesta: _____

4. Señale si durante su permanencia en la empresa ha participado en procesos de capacitación.

Respuesta: _____

5. Analice si las capacitaciones recibidas han sido suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones.

Respuesta: _____

6. Describa cómo percibe el clima organizacional dentro de su área de trabajo.

Respuesta: _____

7. Explique cómo se desarrolla la comunicación entre los colaboradores y los directivos.

Respuesta: _____

8. Indique si la empresa realiza algún tipo de evaluación o seguimiento a su desempeño laboral.

Respuesta: _____

9. Precise si recibe retroalimentación sobre su desempeño y con qué periodicidad.

Respuesta: _____

10. Analice si la compensación y los beneficios otorgados por la empresa corresponden a las funciones desempeñadas.

Respuesta: _____

11. Desde su experiencia, identifique los aspectos de la gestión del talento humano que considera prioritarios de fortalecer en la empresa.

Respuesta: _____

Criterios de valoración

Escala de valoración cualitativa

Nivel	Descripción
Alto	Información clara, pertinente y relevante
Medio	Información comprensible con menor profundidad
Bajo	Información limitada o poco relacionada

Apéndice B

Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Producción

Empresa: Café Andino S.A.S.

Identificación del entrevistado

Campo	Información
Cargo desempeñado	Supervisor de Producción
Área o dependencia	Producción
Antigüedad en la empresa	5 años (vinculado en 2020)
Fecha de aplicación	15 de octubre de 2024

Preguntas

1. Describa el proceso de ingreso y vinculación que tuvo con la empresa Café Andino S.A.S.

Respuesta: Fue un proceso directo. Vi el anuncio en una red social, envié mi hoja de vida, me llamaron para una entrevista con el jefe de producción y el gerente. En la entrevista hablamos de mi experiencia previa en el sector cafetero. A la semana me informaron que había sido seleccionado y me hicieron la oferta formal.

2. Indique si al momento de su ingreso recibió un proceso formal de inducción organizacional.

Respuesta: No hubo una inducción formal. El primer día me recibió el jefe de producción, me presentó al equipo y me explicó mis funciones básicas. Me dio un recorrido por la planta y me asignó a un compañero para que me guiara en las primeras semanas.

3. Expliqué si el proceso de inducción recibido facilitó su adaptación al cargo asignado.

Respuesta: En parte sí, porque aprendí rápido las tareas operativas. Pero tardé en entender la cultura de la empresa, los valores y algunos procedimientos internos. Fue un aprendizaje más por experiencia que por un plan estructurado.

4. Señale si durante su permanencia en la empresa ha participado en procesos de capacitación.

Respuesta: He asistido a dos capacitaciones: una sobre buenas prácticas de manufactura (BPM) y otra sobre seguridad industrial. Ambas fueron cortas y esporádicas. No ha habido un plan continuo de formación.

5. Analice si las capacitaciones recibidas han sido suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones.

Respuesta: Para lo básico, sí. Pero siento que podríamos profundizar más en temas como mejora de procesos, uso de tecnología en producción o gestión de equipos. Eso ayudaría a ser más eficientes.

6. Describa cómo percibe el clima organizacional dentro de su área de trabajo.

Respuesta: En general es bueno. Hay compañerismo, nos apoyamos entre todos. A veces hay presiones por cumplir metas de producción, pero se mantiene el respeto. La comunicación con los mandos medios es directa.

7. Explique cómo se desarrolla la comunicación entre los colaboradores y los directivos.

Respuesta: Con los supervisores y jefes de área es fluida, hay reuniones semanales. Con la gerencia es menos frecuente, solo en eventos generales o cuando hay algún anuncio importante.

8. Indique si la empresa realiza algún tipo de evaluación o seguimiento a su desempeño laboral.

Respuesta: No hay una evaluación formal con instrumentos. Mi jefe hace comentarios ocasionales sobre mi trabajo, pero no existe un sistema estructurado con indicadores ni retroalimentación periódica.

9. Precise si recibe retroalimentación sobre su desempeño y con qué periodicidad.

Respuesta: Es informal y depende de situaciones específicas. Si algo sale bien o mal, me lo dicen en el momento. No hay una revisión planificada de desempeño.

10. Analice si la compensación y los beneficios otorgados por la empresa corresponden a las funciones desempeñadas.

Respuesta: El salario es competitivo frente al mercado local y se cumplen con las prestaciones de ley. Sin embargo, no hay incentivos adicionales por desempeño o productividad.

11. Desde su experiencia, identifique los aspectos de la gestión del talento humano que considera prioritarios de fortalecer en la empresa.

Respuesta: Faltaría un plan de inducción más completo, capacitación continua y un sistema de evaluación del desempeño que permita crecer profesionalmente. También sería bueno tener más reconocimientos no económicos.

Criterios de valoración

Escala de valoración cualitativa

Nivel	Descripción
Alto	Información clara, pertinente y relevante
Medio	Información comprensible con menor profundidad
Bajo	Información limitada o poco relacionada

Apéndice C

Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Administración y Finanzas

Empresa: Café Andino S.A.S.

Identificación del entrevistado

Campo	Información
Cargo desempeñado	Auxiliar Administrativo
Área o dependencia	Administración y Finanzas
Antigüedad en la empresa	2 años (vinculado en 2023)
Fecha de aplicación	18 de octubre de 2024

Preguntas

1. Describa el proceso de ingreso y vinculación que tuvo con la empresa Café Andino S.A.S.

Respuesta: Postulé a una convocatoria pública, pasé por una entrevista con Talento Humano y luego con el jefe administrativo. El proceso fue ágil y en dos semanas ya estaba contratada.

2. Indiqué si al momento de su ingreso recibió un proceso formal de inducción organizacional.

Respuesta: Sí, tuve una inducción de medio día. Me explicaron la misión, visión y valores de la empresa, y me entregaron el manual de funciones. Luego me presentaron al equipo.

3. Expliqué si el proceso de inducción recibido facilitó su adaptación al cargo asignado.

Respuesta: Me ayudó a conocer la empresa, pero en lo operativo tuve que aprender sobre la marcha. Mis compañeros me apoyaron mucho, pero no hubo un acompañamiento formal del área de Talento Humano después de la inducción.

4. Señale si durante su permanencia en la empresa ha participado en procesos de capacitación.

Respuesta: He participado en una capacitación sobre manejo de archivo y otra sobre atención al cliente. Ambas fueron útiles, pero han sido muy puntuales.

5. Analice si las capacitaciones recibidas han sido suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones.

Respuesta: Para mis funciones actuales, sí. Sin embargo, me gustaría formarme en herramientas digitales y gestión documental más avanzada, que son importantes para mi área.

6. Describa cómo percibe el clima organizacional dentro de su área de trabajo.

Respuesta: Es tranquilo y colaborativo. Nos llevamos bien, hay confianza para pedir ayuda. A veces se generan tensiones por cargas de trabajo, pero se resuelven con diálogo.

7. Explique cómo se desarrolla la comunicación entre los colaboradores y los directivos.

Respuesta: Es abierta. Los jefes están dispuestos a escuchar. Tenemos reuniones mensuales donde se comparten novedades y se resuelven dudas.

8. Indique si la empresa realiza algún tipo de evaluación o seguimiento a su desempeño laboral.

Respuesta: No he tenido una evaluación formal. Mi jefe revisa mis entregas y me da feedback, pero no hay un formato ni un periodo establecido para ello.

9. Precise si recibe retroalimentación sobre su desempeño y con qué periodicidad.

Respuesta: Recibo comentarios ocasionales, generalmente cuando termino un proyecto o surge algún error. No es algo programado.

10. Analice si la compensación y los beneficios otorgados por la empresa corresponden a las funciones desempeñadas.

Respuesta: El salario es justo y tengo todos los beneficios de ley. Agradecería más flexibilidad horaria o días de teletrabajo ocasional, que serían un gran apoyo.

11. Desde su experiencia, identifique los aspectos de la gestión del talento humano que considera prioritarios de fortalecer en la empresa.

Respuesta: Un sistema de evaluación del desempeño claro, más oportunidades de capacitación y políticas de conciliación trabajo-familia. También mayor uso de tecnología para agilizar trámites internos.

Criterios de valoración

Escala de valoración cualitativa

Nivel	Descripción
Alto	Información clara, pertinente y relevante
Medio	Información comprensible con menor profundidad
Bajo	Información limitada o poco relacionada

Apéndice D

Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Producción

Empresa: Café Andino S.A.S.

Identificación del entrevistado

Campo	Información
Cargo desempeñado	Tostador
Área o dependencia	Producción
Antigüedad en la empresa	6 años (vinculado en 2019)
Fecha de aplicación	22 de octubre de 2024

Preguntas

1. Describa el proceso de ingreso y vinculación que tuvo con la empresa Café Andino S.A.S.

Respuesta: Entré por recomendación de un familiar que ya trabajaba aquí. Tuve una entrevista corta con el jefe de planta y al día siguiente ya estaba trabajando.

2. Indique si al momento de su ingreso recibió un proceso formal de inducción organizacional.

Respuesta: No, ninguna inducción. Me mostraron la máquina tostadora, me explicaron los parámetros básicos y me dejaron con un compañero que me enseñó el oficio.

3. Explique si el proceso de inducción recibido facilitó su adaptación al cargo asignado.

Respuesta: Aprendí el trabajo práctico rápido, pero me costó entender los procedimientos de calidad y seguridad. Fue un aprendizaje por ensayo y error.

4. Señale si durante su permanencia en la empresa ha participado en procesos de capacitación.

Respuesta: Sí, he asistido a charlas de seguridad y a un curso sobre control de calidad del tostado. Han sido pocas, pero útiles.

5. Analice si las capacitaciones recibidas han sido suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones.

Respuesta: Me han servido, pero creo que necesitamos más capacitación en nuevas tecnologías de tostión y en mantenimiento preventivo de equipos.

6. Describa cómo percibe el clima organizacional dentro de su área de trabajo.

Respuesta: Es de confianza y respeto. Llevamos años trabajando juntos y nos apoyamos. A veces hay desacuerdos por los turnos, pero se solucionan hablando.

7. Explique cómo se desarrolla la comunicación entre los colaboradores y los directivos.

Respuesta: Con los supervisores es directa. Con la gerencia casi no tenemos contacto, solo cuando hay visitas a planta.

8. Indique si la empresa realiza algún tipo de evaluación o seguimiento a su desempeño laboral.

Respuesta: No, nunca me han evaluado formalmente. Si hay un problema, me llaman la atención; si todo va bien, no dicen nada.

9. Precise si recibe retroalimentación sobre su desempeño y con qué periodicidad.

Respuesta: Casi nunca. Solo si algo no cumple con los estándares de calidad.

10. Analice si la compensación y los beneficios otorgados por la empresa corresponden a las funciones desempeñadas.

Respuesta: El salario es decente y cumplen con lo legal. Pero no hay bonificaciones por productividad ni reconocimientos especiales.

11. Desde su experiencia, identifique los aspectos de la gestión del talento humano que considera prioritarios de fortalecer en la empresa.

Respuesta: Más capacitación técnica, un sistema de evaluación justo, y que haya incentivos por buen desempeño. También mejorar la comunicación entre gerencia y operarios.

Criterios de valoración

Escala de valoración cualitativa

Nivel	Descripción
Alto	Información clara, pertinente y relevante
Medio	Información comprensible con menor profundidad
Bajo	Información limitada o poco relacionada

Apéndice E

Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Control de Calidad

Empresa: Café Andino S.A.S.

Identificación del entrevistado

Campo	Información
Cargo desempeñado	Analista de Calidad
Área o dependencia	Control de Calidad
Antigüedad en la empresa	3 años (vinculado en 2022)
Fecha de aplicación	25 de octubre de 2024

Preguntas

1. Describa el proceso de ingreso y vinculación que tuvo con la empresa Café Andino S.A.S.

Respuesta: Vi la vacante en un portal de empleo. Pasé por dos entrevistas: una con Talento Humano y otra con el coordinador de calidad. También me hicieron una prueba práctica en el laboratorio.

2. Indique si al momento de su ingreso recibió un proceso formal de inducción organizacional.

Respuesta: Tuve una inducción de un día completo. Me explicaron la estructura de la empresa, los protocolos de calidad y las políticas de seguridad.

3. Explique si el proceso de inducción recibido facilitó su adaptación al cargo asignado.

Respuesta: Sí, fue muy útil para entender el contexto de la empresa y mis responsabilidades. Sin embargo, el entrenamiento específico en los equipos del laboratorio lo recibí de mi jefe directo durante la primera semana.

4. Señale si durante su permanencia en la empresa ha participado en procesos de capacitación.

Respuesta: He tomado dos cursos externos sobre normas de inocuidad alimentaria, financiados por la empresa. También talleres internos sobre actualización de protocolos.

5. Analice si las capacitaciones recibidas han sido suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones.

Respuesta: En general sí, pero siento que podríamos tener más capacitación en análisis sensorial y en herramientas digitales para gestión de la calidad.

6. Describa cómo percibe el clima organizacional dentro de su área de trabajo.

Respuesta: Es muy bueno. Trabajamos en equipo, hay comunicación constante y nuestro jefe es muy accesible. Nos sentimos valorados.

7. Explique cómo se desarrolla la comunicación entre los colaboradores y los directivos.

Respuesta: Es fluida. Tenemos reuniones semanales de área y mensuales con la gerencia. Hay canales abiertos para sugerencias.

8. Indique si la empresa realiza algún tipo de evaluación o seguimiento a su desempeño laboral.

Respuesta: Sí, mi jefe hace una evaluación informal cada seis meses. Hablamos de mis logros y áreas de mejora, pero no hay un formato estandarizado.

9. Precise si recibe retroalimentación sobre su desempeño y con qué periodicidad.

Respuesta: Cada seis meses, de manera conversada. También recibo comentarios puntuales cuando entrego informes o hay auditorías.

10. Analice si la compensación y los beneficios otorgados por la empresa corresponden a las funciones desempeñadas.

Respuesta: Creo que sí. El salario es competitivo y tenemos algunos beneficios extras como descuentos en productos de la empresa.

11. Desde su experiencia, identifique los aspectos de la gestión del talento humano que considera prioritarios de fortalecer en la empresa.

Respuesta: Implementar un sistema formal de evaluación del desempeño con indicadores claros, promover más capacitaciones cruzadas entre áreas y fomentar el teletrabajo para roles administrativos.

Criterios de valoración

Escala de valoración cualitativa

Nivel	Descripción
Alto	Información clara, pertinente y relevante
Medio	Información comprensible con menor profundidad
Bajo	Información limitada o poco relacionada

Apéndice F

Instrumento de Entrevista Semiestructurada dependencia Gestión del Talento Humano

Empresa: Café Andino S.A.S.

Identificación del entrevistado

Campo	Información
Cargo desempeñado	Asistente de Talento Humano
Área o dependencia	Gestión del Talento Humano
Antigüedad en la empresa	1 año (vinculado en 2024)
Fecha de aplicación	28 de octubre de 2024

Preguntas

1. Describa el proceso de ingreso y vinculación que tuvo con la empresa Café Andino S.A.S.

Respuesta: Fue un proceso formal. Apliqué a la vacante, pasé por entrevista con la coordinadora de Talento Humano y con la gerente administrativa. Me hicieron pruebas psicotécnicas y de habilidades.

2. Indiqué si al momento de su ingreso recibió un proceso formal de inducción organizacional.

Respuesta: Sí, tuve una inducción de dos días. Incluyó presentación de la empresa, cultura organizacional, políticas internas y un entrenamiento en el software de nómina que uso.

3. Explique si el proceso de inducción recibido facilitó su adaptación al cargo asignado.

Respuesta: Fue muy completo y me permitió integrarme rápidamente. Sin embargo, la práctica diaria con los procesos específicos de la empresa la fui adquiriendo con el tiempo.

4. Señale si durante su permanencia en la empresa ha participado en procesos de capacitación.

Respuesta: He asistido a un curso sobre actualización normativa laboral y a un taller de manejo de conflictos. Ambos fueron organizados por la empresa.

5. Analice si las capacitaciones recibidas han sido suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones.

Respuesta: Me han sido útiles, pero necesitaría más formación en herramientas digitales para gestión humana y en análisis de datos para indicadores de talento humano.

6. Describa cómo percibe el clima organizacional dentro de su área de trabajo.

Respuesta: Es colaborativo y dinámico. Tenemos buena comunicación y compartimos responsabilidades. A veces el volumen de trabajo es alto, pero hay apoyo mutuo.

7. Explique cómo se desarrolla la comunicación entre los colaboradores y los directivos.

Respuesta: En nuestra área es muy directa y constante. Con otras áreas, usamos correo, reuniones y una plataforma de mensajería interna.

8. Indique si la empresa realiza algún tipo de evaluación o seguimiento a su desempeño laboral.

Respuesta: Sí, mi jefa realiza una evaluación cada seis meses basada en objetivos y competencias. Usamos un formato que incluye autoevaluación y retroalimentación.

9. Precise si recibe retroalimentación sobre su desempeño y con qué periodicidad.

Respuesta: Cada seis meses de manera formal, y de manera informal cada vez que termino un proyecto o actividad importante.

10. Analice si la compensación y los beneficios otorgados por la empresa corresponden a las funciones desempeñadas.

Respuesta: Sí, son acordes. Además de lo legal, tenemos algunos beneficios como día libre por cumpleaños y capacitaciones pagadas.

11. Desde su experiencia, identifique los aspectos de la gestión del talento humano que considera prioritarios de fortalecer en la empresa.

Respuesta: Debemos estandarizar el proceso de evaluación del desempeño para toda la empresa, implementar un sistema de gestión por competencias y aumentar las estrategias de salario emocional. También sería clave digitalizar más procesos de Talento Humano.

Criterios de valoración

Escala de valoración cualitativa

Nivel	Descripción
Alto	Información clara, pertinente y relevante
Medio	Información comprensible con menor profundidad
Bajo	Información limitada o poco relacionada