

**Fortalecimiento de la planificación del talento humano en Joli Foods como estrategia para
el desarrollo organizacional**

Rodolfo Arboleda Arboleda

Asesor

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a todas aquellas personas que han creído en mí a lo largo de este camino académico, también a quienes han sido mi inspiración y apoyo en cada etapa del proceso.

A mi familia, por ser el motor de mis esfuerzos. A quienes, con sus palabras de aliento y su compañía, me recordaron que cada meta es alcanzable con disciplina y amor.

Esta dedicatoria también va dirigida a todas las personas que al igual que yo tomaron la decisión, así fuera “tarde” de iniciar el crecimiento profesional con el objetivo de superarse y poder crear para los suyos y para sí mismo un futuro con muchas más oportunidades

Agradecimientos

Agradezco profundamente a todas las personas que hicieron posible este proceso formativo. A Jorge Cano, por su paciencia y fortaleza, que me acompañó en cada jornada de estudio y no permitió que me rindiera. A Sonia Guzmán quien con su gran experiencia ha sido un modelo de inspiración para quererme superar y aspirar ser grande como ella. A mi mamá y hermanos quienes han sido ese motor que me alienta a seguir escalando peldaños que me llevarán a poderles brindar una mejor calidad de vida y a varios de mis compañeros de estudio, por sus aportes, colaboración y constante espíritu de equipo que nos han llevado a este punto en el cual vemos que ya se acerca la cosecha de los frutos por los cuales nos hemos esforzado tanto.

Resumen

Este proyecto de grado, enmarcado en el Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, tiene como propósito central fortalecer la planificación estratégica del talento humano en Joli Foods, empresa del sector alimenticio con operaciones en varias regiones del país. A partir de un enfoque práctico y estratégico, se analizan debilidades como la rotación frecuente de personal, la falta de planes de carrera y la poca previsión en las necesidades futuras del talento. Con una metodología mixta (cuantitativa y cualitativa) que contempla encuestas, entrevistas y análisis documental autorizado, se plantea el diseño de un modelo de planificación que se ajuste a la realidad operativa de la empresa y que se alinee con sus metas organizacionales. El sustento teórico parte de enfoques como el capital humano, la gestión por competencias y la planificación adaptativa, considerando también tendencias como el análisis de datos, la experiencia del empleado y los modelos de gestión ágil.

La propuesta no solo aporta a la mejora estructural del modelo de planificación, sino que resalta el valor estratégico del talento humano como motor de innovación, sostenibilidad y crecimiento, partiendo del conocimiento interno del autor sobre el entorno organizacional.

Palabras clave: Planificación, desarrollo, gestión, rotación, mejora.

Abstract

The main purpose of this degree project, framed in the Human Talent Management Diploma, is to strengthen the strategic planning of human talent in Joli Foods, a company in the food sector with operations in several regions of the country. Based on a practical and strategic approach, weaknesses such as frequent staff turnover, lack of career plans and lack of foresight in the future needs of talent are analyzed.

With a mixed methodology (quantitative and qualitative) that includes surveys, interviews and authorized documentary analysis, we propose the design of a planning model that adjusts to the operational reality of the company and aligns with its organizational goals. The theoretical underpinning is based on approaches such as human capital, competency-based management and adaptive planning, also considering trends such as data analysis, employee experience and agile management models.

The proposal not only contributes to the structural improvement of the planning model, but also highlights the strategic value of human talent as a driver of innovation, sustainability and growth, based on the author's internal knowledge of the organizational environment.

Keywords: Planning, development, management, rotation, improvement

Tabla de Contenido

Introducción	8
Justificación de la Investigación	9
Empresa Elegida	10
Objetivos	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Antecedentes del Problema.....	12
Planteamiento del Problema	13
Marco Teórico.....	14
Marco Legal	17
Metodología de la Investigación.....	19
Tipo y Enfoque de Investigación.....	19
Diseño Metodológico	19
Población y Muestra	19
Técnicas e Instrumentos	19
Muestras de Recolección de Información.....	21
Encuesta para Colaboradores.....	21
Guía de Entrevista Semiestructurada.....	22
Resultados	24
Hallazgos Clave.....	24
Relación de Hallazgos con los Objetivos	25
Figuras.....	26

Tablas	30
Conclusiones	31
Recomendaciones	32
Referencias Bibliográficas	33

Introducción

Las organizaciones enfrentan retos cada vez más complejos derivados de los constantes cambios en los mercados, el avance de la tecnología y las transformaciones en las dinámicas laborales. Frente a este panorama, la gestión estratégica del talento humano se ha consolidado como un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad, la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas. La correcta planificación del recurso humano no solo permite anticiparse a las necesidades futuras de la organización, sino también propicia un entorno laboral favorable donde el personal pueda desarrollarse, comprometerse y contribuir activamente al logro de los objetivos institucionales.

En el caso de Joli Foods, empresa del sector alimenticio, se evidencia la necesidad de fortalecer sus procesos de planificación del talento humano. Entre diferentes factores se destacan la alta rotación de personal, la ausencia de un plan de carrera claro y la falta de articulación entre los perfiles laborales existentes y los requerimientos estratégicos de la compañía. Estas debilidades pueden repercutir negativamente en la productividad, la innovación y la permanencia del conocimiento dentro de la organización.

A pesar de tener una estructura operativa consolidada y experiencia en el mercado, no se ha implementado de manera formal un sistema que le permita gestionar de forma proactiva su capital humano. Por ello, el presente proyecto de grado tiene como propósito diseñar una propuesta de planificación del talento humano que sirva como herramienta para mejorar los procesos internos, optimizar el uso de los recursos y potenciar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas dentro de la empresa. Con ello, se espera contribuir a una transformación organizacional orientada al crecimiento sostenible, al bienestar del personal y al cumplimiento de metas estratégicas a largo plazo.

Justificación de la Investigación

La presente investigación surge de la necesidad de responder de manera estructurada a una problemática evidente dentro de Joli Foods: la falta de una planificación adecuada del talento humano. Esta carencia representa un obstáculo para el desarrollo organizacional, ya que limita la capacidad de anticiparse a los cambios del entorno, retener el conocimiento interno y generar valor a partir del capital humano disponible. En una empresa del sector alimenticio, donde los estándares de calidad, innovación y cumplimiento normativo son cada vez más exigentes, contar con personal preparado, comprometido y alineado con la misión institucional se convierte en un factor clave para la competitividad y sostenibilidad.

Diversos estudios han demostrado que la planificación estratégica del talento humano tiene una relación directa con la productividad organizacional. Según Chiavenato (2020), cuando las organizaciones alinean la gestión del talento con sus objetivos estratégicos, se incrementa el rendimiento laboral, se optimizan los recursos y se fortalece el compromiso del personal. Asimismo, Luna Arocas (2018) argumenta que la planificación adecuada permite identificar los perfiles críticos, anticipar vacantes, y diseñar planes de sucesión, lo que evita interrupciones operativas y mejora la eficiencia global de los procesos.

En el caso de esta empresa, implementar una propuesta de planificación del talento humano permitirá contar con una hoja de ruta clara para identificar necesidades futuras, diagnosticar brechas de competencias y establecer políticas efectivas de formación, retención y movilidad interna. Como lo señala Alles (2005), este tipo de modelos favorecen la creación de entornos laborales más saludables, reducen los niveles de rotación y generan una mayor estabilidad institucional. Además, permiten tomar decisiones basadas en evidencia y construir estructuras organizativas flexibles y adaptativas.

Este proyecto cobra especial relevancia porque es elaborado desde la perspectiva de un colaborador que conoce de primera mano las dinámicas internas de la empresa. Esto le otorga un valor agregado, ya que la propuesta no parte de supuestos teóricos abstractos, sino de una comprensión realista de las problemáticas que afectan a la organización. Por tanto, los resultados de esta investigación pueden ser aplicables de manera directa en Joli y servir también como referencia para otras empresas del sector con desafíos similares.

En este sentido, el proyecto no solo busca diagnosticar una situación actual, sino proponer una transformación profunda en la manera como se concibe y gestiona el talento humano, reconociendo que las personas son el recurso más valioso para el crecimiento sostenible, la innovación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cualquier organización.

Empresa Elegida

La que elegí se llama Joli Foods, está ubicada en el municipio de Sabaneta Antioquia, su principal objetivo es fabricar y comercializar soluciones e ingredientes para la industria alimenticia.

En el momento yo pertenezco a la compañía como Coordinador de Logística y pienso que siendo parte de ella puedo generar de una forma más objetiva los análisis de las problemáticas asociadas al tema y proponer los planes correctivos o de mejora.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de planificación estratégica del talento humano para Joli Foods, que contribuya al fortalecimiento organizacional mediante la identificación de necesidades, perfiles críticos y estrategias de desarrollo profesional.

Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual de los procesos de planificación del talento humano en Joli Foods, identificando sus principales fortalezas y debilidades.

Analizar los perfiles laborales clave dentro de la organización y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Proponer estrategias de desarrollo y retención del talento que respondan a las necesidades identificadas, fomentando la productividad, la innovación y el compromiso organizacional.

Antecedentes del Problema

En el entorno actual de los negocios, las empresas enfrentan transformaciones constantes que les exigen ser más ágiles y estratégicas en la forma como gestionan su recurso humano. El sector de alimentos no es ajeno a esta realidad; al contrario, se ha visto especialmente impactado por factores como la evolución tecnológica, las regulaciones sanitarias más estrictas, las exigencias de los consumidores en cuanto a calidad e innovación, y la necesidad de contar con personal altamente capacitado. En este contexto, muchas organizaciones han comenzado a evidenciar falencias estructurales en sus procesos de planificación del talento humano, lo cual genera consecuencias como desmotivación del personal, rotación constante, dificultades para cubrir vacantes críticas y falta de alineación entre los objetivos empresariales y las competencias del equipo de trabajo.

Empresas medianas como Joli Foods, dedicada a la producción y comercialización de ingredientes para la industria alimenticia, no es ajena a esta problemática. Aunque cuenta con una estructura definida y un equipo de trabajo comprometido, aún no se ha implementado de manera formal una estrategia integral que permita gestionar de forma anticipada las necesidades del talento humano.

Se han identificado situaciones como la escasa claridad en los planes de carrera, la falta de programas para el desarrollo profesional y la débil articulación entre la planeación estratégica de la empresa y la gestión del recurso humano. Esto ha generado vacíos que pueden comprometer la sostenibilidad de la organización a largo plazo, ya que la falta de previsión en temas de talento humano limita la capacidad de innovar, de adaptarse al cambio y de responder con eficacia a los retos del mercado.

Se identifica que desde el año 2020 la compañía ha presentado variaciones trascendentes en la definición de la ubicación de la planta principal, lo cual ha generado cambios drásticos en la estructuración de las instalaciones físicas especialmente en las sedes de Bogotá las cuales de han reducido o ampliado con base en las necesidades del negocio, esto ha generado a su vez una inestabilidad en la perdurabilidad del personal generando una alta rotación en la población de esta ciudad que representa menos del 10% de todos los colaboradores de la compañía

Experiencias similares en otras organizaciones de características parecidas muestran que este tipo de dificultades pueden solucionarse con la implementación de modelos de planificación que identifiquen perfiles clave, evalúen competencias de forma continua y fomenten una cultura organizacional basada en el desarrollo del potencial humano. Estudios de caso a nivel nacional e internacional reflejan que, cuando las empresas apuestan por una gestión estratégica del talento, logran mejorar no solo el ambiente laboral, sino también los indicadores de productividad, calidad del servicio y retención de personal. Por ello, el análisis de esta problemática cobra relevancia tanto para Joli como para otras compañías del sector, convirtiéndose en un campo de acción prioritario para la investigación y la propuesta de soluciones innovadoras.

Planteamiento del Problema

En el entorno cambiante de la industria de alimentos, Joli Foods evidencia la necesidad urgente de fortalecer su planificación del talento humano. La rotación del personal, la escasa identificación de perfiles críticos y la ausencia de estrategias de desarrollo profesional revelan una debilidad estructural que podría limitar la innovación, el cumplimiento normativo y la satisfacción laboral dentro de la organización.

Marco Teórico

La planificación del talento humano ha adquirido una relevancia estratégica en el contexto organizacional contemporáneo, ya que permite anticipar y alinear las capacidades de las personas con los requerimientos futuros de la empresa. Esta función no debe verse como una tarea operativa aislada, sino como un proceso transversal que contribuye directamente al logro de los objetivos institucionales, especialmente en empresas con operaciones complejas como esta, dedicada a la fabricación y distribución de soluciones para la industria alimentaria y con presencia en diversas regiones del país.

Desde la perspectiva de Chiavenato (2020), la planificación del talento humano constituye una herramienta de gestión que permite prever las necesidades de personal, identificar los perfiles idóneos y adoptar decisiones racionales en cuanto a la incorporación, formación, promoción y desvinculación del recurso humano. Cuando esta planificación está alineada con la estrategia organizacional, se convierte en un medio para elevar la productividad, mejorar el clima laboral y facilitar procesos de innovación.

En organizaciones como Joli, que cuentan con múltiples centros de operación (planta principal en Sabaneta, centros de distribución en Caldas y Bogotá, y planta satélite), es indispensable que la planificación del talento humano se desarrolle con un enfoque sistémico y descentralizado, capaz de responder a las particularidades de cada sede y canal de venta. Cuesta Santos (2010) sostiene que la planificación eficaz requiere integrar el conocimiento colectivo, los procesos de aprendizaje organizacional y el desarrollo del capital humano como elementos centrales de la competitividad empresarial.

La literatura especializada también destaca la importancia de aplicar modelos basados en competencias, que permitan evaluar el grado de adecuación entre los requerimientos del puesto y

las habilidades, actitudes y conocimientos de los colaboradores. Gan (2013) propone que una correcta planificación debe contemplar programas de detección de brechas de talento, evaluación de desempeño y planes de desarrollo profesional para garantizar la permanencia del conocimiento y la preparación de la sucesión en cargos críticos.

Desde un enfoque moderno, Crespo (2021) plantea que la gestión estratégica del talento no puede limitarse al análisis cuantitativo del recurso humano (número de empleados requeridos), sino que debe considerar aspectos cualitativos como la motivación, la cultura organizacional y el liderazgo. En este sentido, una planificación adecuada puede disminuir los niveles de rotación, fortalecer el compromiso de los empleados y promover un entorno laboral colaborativo, flexible e innovador.

Asimismo, Pérez y Rodríguez (2021) recopilan las principales teorías que sustentan la gestión del talento humano, entre ellas la teoría del capital humano, el enfoque conductual, la teoría del refuerzo, el enfoque por competencias y el modelo del ciclo de vida del empleado. Estos enfoques permiten construir herramientas prácticas para diagnosticar, proyectar y gestionar el recurso humano de forma integral. En este caso, la incorporación de estos modelos teóricos puede facilitar el diseño de estrategias específicas para identificar perfiles clave en áreas como Producción, Logística, Comercial y Gestión Humana, así como optimizar la movilidad interna y los procesos de sucesión.

Un aporte reciente y de gran relevancia es el concepto de trabajo inteligente productivo, desarrollado por Leal Afanador (2023), quien destaca que la planificación del talento no solo debe responder a las necesidades inmediatas, sino promover ambientes laborales centrados en la eficiencia, la confianza, la autonomía y el bienestar del trabajador. En esta visión, el talento se

convierte en el principal motor de la productividad, y su adecuada gestión impacta directamente en la capacidad de innovación, sostenibilidad y diferenciación de la empresa.

Finalmente, autores como Oltra Comorera (2013) enfatizan que el desarrollo del factor humano implica también una lectura constante del entorno, donde las organizaciones deben ser capaces de ajustar sus procesos y estructuras para captar, formar y retener talento de forma competitiva. Esto resulta fundamental en sectores como el alimenticio, donde la presión por el cumplimiento normativo, la calidad y la mejora continua exigen contar con equipos altamente capacitados y comprometidos.

En síntesis, una planificación estratégica del talento humano respaldada por modelos conceptuales robustos y contextualizada a la realidad de la empresa se posiciona como una herramienta clave para el desarrollo sostenible. En la empresa su adecuada implementación contribuiría a una estructura organizativa más eficiente, capaz de responder a los cambios del entorno y fortalecida en su posicionamiento competitivo. Adicionalmente, el aprovechamiento de nuevas herramientas como HR Analytics, los modelos centrados en la experiencia del colaborador y la formación continua orientada a habilidades digitales y flexibles permitirán a la empresa evolucionar hacia esquemas de gestión del talento más modernos y dinámicos.

Marco Legal

La gestión del talento humano en Colombia se encuentra respaldada por un marco legal que promueve el trabajo digno, la estabilidad laboral y el desarrollo profesional del personal. Las siguientes normas y disposiciones son relevantes para la planificación del talento humano en Joli Foods:

- Constitución Política de Colombia (1991): Establece en los artículos 25 y 53 que el trabajo es un derecho y una obligación social, asegurando condiciones dignas, estabilidad y principios como la igualdad, la capacitación y la seguridad social.
- Código Sustantivo del Trabajo (CST): Regula las relaciones laborales en cuanto a contratación, capacitación, desarrollo y finalización de la relación laboral. Favorece la formalización y el crecimiento profesional dentro de las organizaciones.
- Ley 789 de 2002: Promueve la generación de empleo y el fortalecimiento de la formación para el trabajo, elementos esenciales para planificar las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo.
- Ley 1010 de 2006: Previene el acoso laboral, contribuyendo a mantener un clima organizacional sano, aspecto directamente relacionado con la retención del talento humano.
- Ley 1429 de 2010: Impulsa la formalización empresarial, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, e incentiva la capacitación y profesionalización del personal.
- Sistema Nacional de Formación para el Trabajo: A través del SENA y el Ministerio del Trabajo, establece mecanismos para articular las necesidades del mercado laboral con la formación técnica y tecnológica del talento humano.

Además del marco normativo nacional, es fundamental considerar los lineamientos establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), especialmente aquellos relacionados con la planificación del talento humano. Entre los convenios más relevantes están:

- Convenio 122 sobre la política del empleo (1964): promueve la formulación y aplicación de políticas nacionales para el pleno empleo productivo y libremente elegido, lo cual guarda relación directa con la anticipación de necesidades laborales.
- Convenio 142 sobre el desarrollo de los recursos humanos (1975): exige a los Estados la adopción de políticas integrales de orientación y formación profesional como herramientas clave para mejorar la planificación y adecuación del talento humano.
- Recomendación 195 sobre el desarrollo de recursos humanos (2004): plantea que la educación y la formación deben estar alineadas con las necesidades del mercado laboral, fomentando la empleabilidad y la movilidad laboral.

Estos instrumentos internacionales y la normativa colombiana vigente ratifican la importancia de que organizaciones como Joli Foods integren políticas y programas de planificación laboral, formación y desarrollo profesional, en consonancia con los principios de trabajo decente y mejora continua fortaleciendo el bienestar del trabajador y mejoren la competitividad de la empresa.

Metodología de la Investigación

Tipo y Enfoque de Investigación

Este estudio se desarrollará bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas (para el análisis de datos estadísticos como rotación, ausentismo, permanencia) y cualitativas (para recoger percepciones del personal sobre la planificación del talento). Es de tipo descriptivo-propositivo, ya que busca diagnosticar el estado actual del proceso de planificación de la compañía y proponer estrategias de mejora viables y alineadas con su realidad operativa.

Diseño Metodológico

Se utilizará un estudio de caso, centrado exclusivamente en la compañía, considerando su estructura organizativa, ubicación geográfica, sectores de producción y modelo de negocio. El diseño es transversal, ya que la información se recolectará en un momento determinado, sin intervención prolongada en el tiempo.

Población y Muestra

De los aproximadamente 300 colaboradores que conforman la población total de la empresa, se seleccionará una muestra de 45 personas, lo que representa el 15% del total. Esta muestra fue determinada con base en criterios de heterogeneidad por áreas funcionales y niveles jerárquicos, buscando asegurar una representación significativa de la diversidad organizacional. Se incluirán colaboradores de las sedes de Sabaneta, Caldas y Bogotá, abarcando áreas estratégicas como logística, producción, comercial y gestión humana.

Técnicas e Instrumentos

- Revisión documental externa y de acceso autorizado: Se analizarán documentos disponibles al público o compartidos de forma voluntaria por la empresa para fines académicos, tales como comunicados oficiales, reglamentos internos no confidenciales, registros de vacantes

publicadas y resultados generales de clima organizacional, siempre con previa autorización. No se accederá a información sensible o de reserva estratégica de la compañía.

- Entrevistas semiestructuradas: Dirigidas a directores y coordinadores para identificar estrategias actuales y oportunidades de mejora.
- Encuestas estructuradas: Aplicadas a una muestra representativa de colaboradores, con preguntas sobre desarrollo profesional, clima laboral, movilidad y percepción de la gestión del talento.

Este enfoque metodológico permitirá elaborar un diagnóstico riguroso de las prácticas de planificación del talento en la empresa y formular una propuesta que contribuya a su fortalecimiento institucional y organizacional

Muestras de Recolección de Información

Encuesta para Colaboradores

Diagnóstico de la planificación del talento humano en JOLI FOODS

Instrucciones: Marque con una X la opción que más se ajuste a su experiencia.

1. ¿Considera que su perfil laboral está alineado con las funciones que desempeña?
 - Sí
 - Parcialmente
 - No

2. ¿Ha recibido en el último año algún tipo de formación o capacitación por parte de la empresa?
 - Sí
 - No

3. ¿Conoce si en la empresa existe un plan de carrera o ruta de crecimiento profesional?
 - Sí
 - No
 - No estoy seguro/a

4. ¿Siente que su trabajo actual le brinda oportunidades de desarrollo profesional?
 - Siempre
 - A veces

() Nunca

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la gestión del talento humano en la empresa?

() Alta

() Media

() Baja

Espacio para observaciones adicionales:

Guía de Entrevista Semiestructurada

Dirigida a coordinadores y líderes de área – JOLI FOODS

Objetivo de la entrevista:

Explorar las percepciones, prácticas y desafíos actuales relacionados con la planificación del talento humano en la empresa.

Instrucciones:

La entrevista será conducida de forma presencial o virtual. Se recomienda grabarla con consentimiento del participante y tomar notas durante su desarrollo. Las preguntas están formuladas como guía; el entrevistador podrá profundizar según las respuestas del participante.

Datos del entrevistado:

Nombre del entrevistado: _____

Cargo o área: _____

Tiempo en la empresa: _____

Preguntas orientadoras:

¿Cómo describiría el proceso actual de planificación del talento humano en su área o departamento?

¿Considera que existen perfiles laborales críticos que requieren atención especial?

¿Cuáles serían y por qué?

¿La empresa cuenta con estrategias claras para el desarrollo y la retención del personal?

¿Cuáles ha identificado?

Desde su experiencia, ¿qué tan alineados están los procesos de planificación del talento humano con los objetivos estratégicos de la empresa?

¿Qué acciones considera necesarias para mejorar la gestión del talento humano en la organización?

¿Ha participado en procesos de identificación de necesidades de formación o de planificación de carrera para su equipo? ¿Cómo han sido esos procesos?

¿Qué papel considera que tiene la cultura organizacional en la retención del talento en JOLI FOODS?

¿Qué oportunidades y amenazas percibe actualmente respecto al talento humano en el contexto de la empresa (tecnología, mercado, normatividad, etc.)?

Observaciones del entrevistador: _____

Resultados

El análisis global de las encuestas aplicadas a 45 colaboradores de JOLI FOODS (30 operativos y 15 administrativos) revela un panorama donde, si bien existe cierta alineación entre el perfil laboral y las funciones desempeñadas, hay debilidades estructurales marcadas en temas como formación, planes de carrera y gestión estratégica del talento.

Hallazgos Clave

- Alineación del perfil laboral, Un 76% de los encuestados considera que su perfil está bien alineado con su rol, esto indica que los procesos de selección inicial han sido acertados en general. Sin embargo, existen casos aislados (6 personas) donde se percibe desajuste entre habilidades y tareas asignadas, lo que podría afectar la eficiencia.
- Formación y capacitación, Solo el 47% del total ha recibido formación el último año. La brecha es más crítica en el personal operativo (60% sin formación), esto evidencia una ausencia de planes estructurados de capacitación continua.
- Conocimiento de plan de carrera, El 73% de los encuestados afirma no conocer ningún plan de carrera en la empresa, esto sugiere falta de políticas claras o ausencia total de rutas de crecimiento profesional, generando frustración y desmotivación.
- Percepción de desarrollo profesional, Solo el 24% cree tener oportunidades claras de desarrollo. El 60% lo percibe solo “a veces”, las expectativas de crecimiento no están siendo atendidas de forma coherente, ni comunicadas con transparencia.
- Satisfacción general con gestión del talento humano, El 58% califica la gestión del talento humano como “media”, La calificación baja (17%) debe alertar sobre puntos críticos como falta de acompañamiento, seguimiento o planes de mejora individuales.

Relación de Hallazgos con los Objetivos

Los resultados de las 45 encuestas permiten concluir que en la empresa se requiere implementar una estrategia integral de planificación del talento humano que esté claramente definida, comunicada y sostenida en el tiempo. La percepción general de los colaboradores muestra que, si bien las funciones actuales están bien distribuidas en la mayoría de los casos, existen carencias importantes en cuanto a formación, visibilidad de planes de carrera y oportunidades de crecimiento.

La falta de un sistema claro de desarrollo profesional impacta negativamente tanto en el clima laboral como en la retención de talento. Esta situación es especialmente delicada en el personal operativo, que representa la mayoría de la planta laboral, donde se concentra el mayor porcentaje de insatisfacción por falta de capacitaciones y escasa proyección de futuro dentro de la empresa.

Si no se interviene a tiempo, la empresa corre el riesgo de aumentar sus niveles de rotación, perder conocimiento acumulado y disminuir su competitividad. Estos resultados justifican la necesidad urgente de adoptar un enfoque estratégico, participativo y sostenible en la planificación del talento humano.

Figuras

Figura 1

Resultados Encuesta a personal Operativo (30 personas)

Área a la que pertenece

30 respuestas

 Copiar gráfico

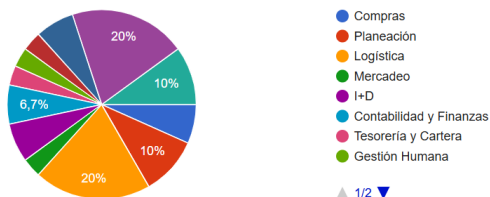


Figura 2

Resultados Encuesta a personal Operativo (30 personas)

¿Considera que su perfil laboral está alineado con las funciones que desempeña?

30 respuestas

 Copiar gráfico

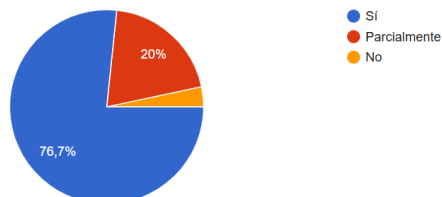


Figura 3

Resultados Encuesta a personal Operativo (30 personas)

¿Ha recibido en el último año algún tipo de formación o capacitación por parte de la empresa?

30 respuestas

 Copiar gráfico

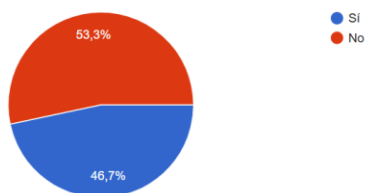


Figura 4

Resultados Encuesta a personal Operativo (30 personas)

¿Conoce si en la empresa existe un plan de carrera o ruta de crecimiento profesional?

[Copiar gráfico](#)

30 respuestas

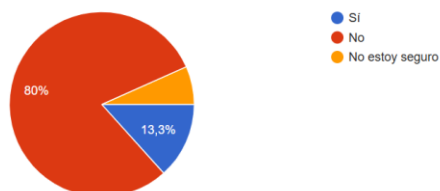


Figura 5

Resultados Encuesta a personal Operativo (30 personas)

¿Siente que su trabajo actual le brinda oportunidades de desarrollo profesional?

[Copiar gráfico](#)

30 respuestas

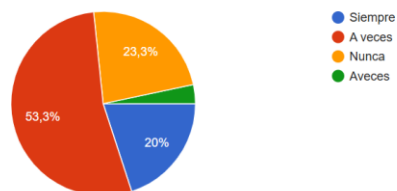


Figura 6

Resultados Encuesta a personal Operativo (30 personas)

¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la gestión del talento humano en la empresa?

[Copiar gráfico](#)

30 respuestas

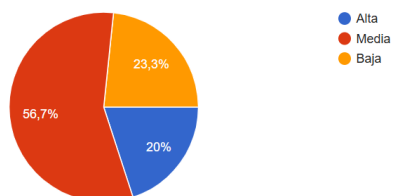


Figura 7

Resultados Encuesta a personal Administrativo (15 personas)

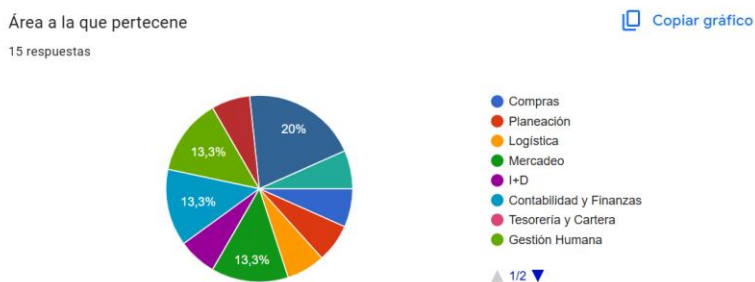


Figura 8

Resultados Encuesta a personal Administrativo (15 personas)



Figura 9

Resultados Encuesta a personal Administrativo (15 personas)

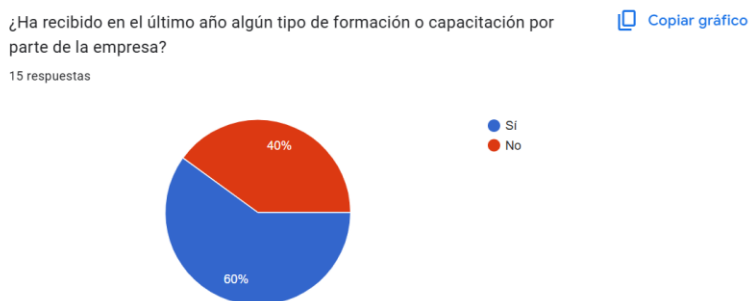


Figura 10

Resultados Encuesta a personal Administrativo (15 personas)

¿Conoce si en la empresa existe un plan de carrera o ruta de crecimiento profesional?

[Copiar gráfico](#)

15 respuestas

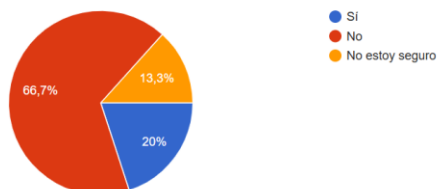


Figura 11

Resultados Encuesta a personal Administrativo (15 personas)

¿Siente que su trabajo actual le brinda oportunidades de desarrollo profesional?

[Copiar gráfico](#)

15 respuestas

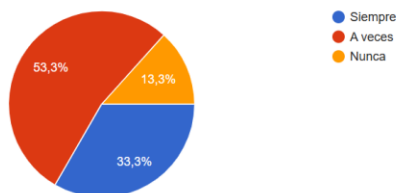


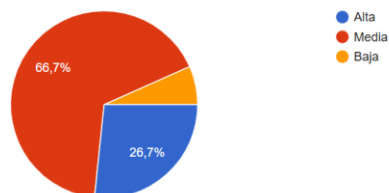
Figura 12

Resultados Encuesta a personal Administrativo (15 personas)

¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la gestión del talento humano en la empresa?

[Copiar gráfico](#)

15 respuestas



Tablas

Tabla 1

Resultado Encuesta a Personal Operativo (30 personas)

Ítem	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3
¿Su perfil está alineado con sus funciones?	Sí: 22	Parcialmente: 6	No: 2
¿Ha recibido capacitación en el último año?	Sí: 12		No: 18
¿Conoce si existe plan de carrera?	Sí: 4	No estoy seguro: 3	No: 23
¿Siente que su trabajo le brinda desarrollo profesional?	Siempre: 6	A veces: 17	Nunca: 7
¿Nivel de satisfacción con gestión del talento humano?	Alta: 6	Media: 18	Baja: 6
Observaciones más comunes	Falta de capacitaciones técnicas para mejorar en el puesto. No sabemos si hay oportunidades para crecer. No existe un proceso claro de ascenso. La empresa debería comunicarse más sobre el desarrollo del personal.		

Tabla 2

Resultado Encuesta a Personal Administrativo (15 personas)

Ítem	Resp. 1	Resp. 2	Resp. 3
¿Su perfil está alineado con sus funciones?	Sí: 12	Parcialmente: 2	No: 1
¿Ha recibido capacitación en el último año?	Sí: 9		No: 6
¿Conoce si existe plan de carrera?	Sí: 3	No estoy seguro: 2	No: 10
¿Siente que su trabajo le brinda desarrollo profesional?	Siempre: 5	A veces: 8	Nunca: 2
¿Nivel de satisfacción con gestión del talento humano?	Alta: 4	Media: 9	Baja: 2
Observaciones más comunes	Se necesita mayor claridad sobre el desarrollo profesional. Algunos cargos están estancados, no se promueve movilidad interna. Buena disposición del área de talento humano, pero falta estructura.		

Conclusiones

El proyecto de grado demuestra que la planificación del talento humano es un componente esencial para el desarrollo organizacional de la compañía. A través de un enfoque metodológico riguroso y con la aplicación de instrumentos de recolección de datos, se identificaron falencias estructurales en la gestión del capital humano, especialmente relacionadas con la falta de capacitación, ausencia de planes de carrera y percepción limitada de desarrollo profesional.

La empresa, aunque consolidada operativamente y con experiencia en el sector, aún no ha incorporado una visión estratégica sobre el talento como eje de sostenibilidad e innovación. El diagnóstico permitió comprender que los colaboradores reconocen el valor de su trabajo, pero esperan más de la organización: formación continua, oportunidades de crecer, reconocimiento a sus capacidades y rutas claras para proyectarse dentro de la empresa.

Por ello, fortalecer la planificación del talento humano no solo representa una mejora interna, sino una inversión en productividad, innovación, estabilidad y competitividad. Es necesario que Joli transite hacia un modelo de gestión humana más moderno, centrado en las personas, alineado con los objetivos del negocio y capaz de adaptarse a los retos del entorno.

Recomendaciones

Implementar un modelo formal de planificación del talento humano: Este debe contemplar el análisis de perfiles críticos, proyecciones de necesidades futuras y estrategias de formación continua, alineadas con la estrategia empresarial.

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño efectivo: Que permita medir de forma objetiva el aporte de cada colaborador, identificar brechas y diseñar rutas de crecimiento profesional.

Diseñar planes de carrera claros: Para reducir la rotación y fortalecer la motivación del personal, especialmente en cargos operativos y administrativos claves para la organización.

Adoptar herramientas de analítica de talento humano (HR Analytics): Que permitan tomar decisiones basadas en datos, mejorar la retención y anticipar riesgos en la gestión del capital humano.

Fortalecer la cultura organizacional: Mediante programas que promuevan el sentido de pertenencia, el liderazgo colaborativo y la innovación desde todos los niveles jerárquicos.

Capacitación diferenciada por niveles: Invertir en la formación de competencias técnicas y blandas ajustadas a las necesidades de los distintos grupos de colaboradores.

Incluir un componente de experiencia del empleado (Employee Experience): Que considere el bienestar, la motivación y la percepción de desarrollo personal dentro del ciclo laboral.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones Granica. (pp.175-205). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias . (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>
- Baz Rodríguez, J. (2021). Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data. (pp.228-267) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). Gestión del talento humano: (ed.) . IURE Editores. (pp.104-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104>
- Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones . McGraw-Hill. (pp.29-54), (pp.196-223). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372>
- Crespo, G. (2021). La gestión moderna de recursos humanos. Eudeba. (pp.113- 118). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento . Ecoe Ediciones. (pp.314-341), (pp.403-415). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>

- Durán Bernardino, M. (2021). Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil. 1. Dykinson. (pp.178-180). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>
- Fernández López, F. (2016). Contratación laboral (UF0341) . Editorial Tutor Formación. (pp 48-94). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>
- Gan, F. (2013). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Editorial UOC. (pp.250- 291), (pp.170-198).. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana . Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35), (pp.56-65), (pp.70-120), (pp.107-109), (pp.119-122), (pp.124-131). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252). https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevencion Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano . *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas . Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp.

- 21-29), (pp.163-176) . <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>
- Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital: estrategias para atraer y enamorar el talento . FC Editorial. (pp. 57-103). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo . Sello Editorial UNAD. (pp.25-38), (pp.47-60), (pp.54-60), (pp.217-227). <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento . Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240), (pp.373-407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Oltra Comorera, V. (2013). (pp.107-140), (pp.141-146), (pp.148-181), (pp.181-188). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2004). Recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos. Recuperado de: [https://www.ilo.org/global/standards/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/standards/lang-es/index.htm)
- Perdomo, S. (2020). Estructura de la propuesta del proyecto de grado. [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/35483>.
- Pérez, A. F. y Rodríguez, L. R. (2021). Principales teorías de la Gestión del Talento Humano . [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42161>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.) . Editorial ICB.

(pp. 44-55), (pp. 142-188. <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44)

Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano .

[Objeto_virtual_de_aprendizaje_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>