

**Diseño de propuesta para fortalecer la gestión del talento humano para garantizar la eficiencia y promover el desarrollo organizacional de la empresa la Esmeralda**

Gina Mayerly Orozco Martínez  
Herlan Alfredo Gómez Jiménez  
Katherine Quintana Rodas  
Milber Johana Quiñones Díaz  
Mayra Alejandra Londoño Bedoya

Asesor

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

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

Programa de Administración de Empresas

2025

### **Dedicatoria**

Quiero dedicar este proyecto de grado a las personas que me han apoyado incondicionalmente durante este proceso de aprendizaje, crecimiento personal y profesional. A mi mamá por su amor y ejemplo de fortaleza por enseñarme el valor del esfuerzo. A mi esposo, por su paciencia, apoyo incondicional en esta maravillosa etapa y motivación en cada momento sin importar lo difícil que fueran. Gracias por siempre acompañarme y confiar en mis capacidades y los tutores, quienes con compromiso, paciencia y empatía me guiaron, siendo fundamentales para alcanzar este logro.

**Mayra Alejandra Londoño.**

Querida familia y amado hijo, Quiero dedicarles estos últimos pasos en este camino que emprendí hace algunos años y expresarles mi más profundo agradecimiento por estar a mi lado en cada paso de este increíble viaje. Ser mamá, trabajar y estudiar al mismo tiempo ha sido un desafío, pero su amor y apoyo incondicional han sido mi fuerza y motivación, a mi hijo, me recuerda por qué vale la pena cada esfuerzo y a mi familia, gracias por creer en mí y por ser mi refugio en los días más agotadores, cada logro es también suyo, sin sus palabras de aliento nada de esto sería posible. Los amo con todo mi corazón y estoy eternamente agradecida por tenerlos en mi vida.

**Gina Orozco**

Dedico este proyecto a mi familia, por ser mi pilar constante, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo inquebrantable en cada etapa de este camino. A mis padres, quienes con su ejemplo de esfuerzo y dedicación me han enseñado el valor del trabajo bien hecho. A cada persona que creyó en mí, incluso cuando yo dudaba; este logro también es suyo.

**Herlan Alfredo Gómez Jiménez**

Quiero dedicar este proyecto de grado principalmente a mi grupo de trabajo que en su momento me motivo tanto a estudiar, hacer una carrera y permitir que la empresa fuera toda una escuela para mí, en darme la oportunidad de crecer y adquirir tanto conocimiento durante los largos 12 años A mi hijo por la paciencia y comprensión por estar ahí para mí y entender que era importante realizar mi carrera ya que esto nos ha permitido tener una mejor calidad de vida, a el y por el es que logre hacer tantos sacrificios y conocer de que estoy hecha y aun a pesar del cansancio los frutos los podemos disfrutar. A los tutores, por valorar y estar muy pendientes con sus retroalimentaciones, pero sobre todo por su paciencia.

**Katherine Quintana Rodas**

Dedico este proyecto a mi familia: María, Miguel, Juan Camilo, Norha y Jacko, por su amor, apoyo e inspiración constante. A mis amigos Sandra, Aura y Jonathan, por ser parte de mi vida y motivarme siempre.

**Milber Johana Quiñones Diaz**

### **Agradecimientos**

Quiero expresar mis agradecimientos a los tutores, gracias por el apoyo invaluable en este proceso especialmente durante mi embarazo, su comprensión y empatía hicieron posible que pudiera continuar y culminar mis estudios. También agradezco a mi familia que me apoyaron incondicionalmente y me brindaron palabras de ánimo en este camino.

**Mayra Alejandra Londoño.**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a los tutores y compañeros de estudio con los que he compartido este viaje, gracias por su paciencia, gracias por cada momento de colaboración y camaradería. Y a mi familia, gracias por ser mi refugio y mi motor, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

**Gina Orozco**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por brindarme la fortaleza, sabiduría y salud para culminar esta etapa. A mis docentes, por compartir sus conocimientos y orientarme con compromiso y vocación durante el desarrollo de este proyecto.

A mis compañeros y amigos, por su apoyo, consejos y compañía a lo largo de este proceso y especialmente, a mi familia, por ser el motor que impulsa mis sueños y por acompañarme con amor en cada paso de esta travesía.

**Herlan Alfredo Gómez Jiménez**

Agradezco a mi compañera Milber Johana Quiñones por darnos a conocer la empresa la Esmeralda ya que nos permitirá a todo equipo como una empresa tan importante puede llegar a tener falencias en su sistema de gestión humana y como esto permitirá que mis conocimientos se amplíen un poco más y aportar a mi profesión y mi labor, gracias a la universidad que nos permite profundizar por medio de la opción de grado nuestros conocimientos y todo lo aprendido durante nuestra carrera, profundamente agradecida a los tutores de la universidad por su paciencia, su empeño y estar muy atentos a nuestros trabajos, correcciones y el valor que le ponen a cada uno de nosotros, agradezco a mi familia sobre todo a mi hijo que ha sido la persona que le he dejado de dedicar tiempo y empeño para lograr terminar mi carrera.

**Katherine Quintana Rodas**

Agradezco a Dios por darme la vida, la salud y la fortaleza para culminar este proyecto. A mi familia, por su amor, apoyo incondicional y por ser mi mayor motivación, a la empresa La Esmeralda, por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente y ser parte de su equipo. También a la universidad y a mis tutores, por su guía, enseñanza y acompañamiento durante este proceso formativo y por último a mis compañeros Mayra, Herlan, Katherine y Gina por el compromiso y la oportunidad de sacar este proyecto adelante. A todos los que me acompañaron en este camino, gracias por ser parte de este logro.

**Milber Johana Quiñones Diaz**

## Resumen

El proceso de gestión talento humano es considerado uno de los departamentos que más agobia a las empresas teniendo en cuenta que implica recursos financieros y tiempo, sin embargo, es importante tener en cuenta que la gestión del talento humano va más allá de solo administrar personal pues por medio de ella se busca alinear los objetivos de la organización.

Abarcando desde atraer, retener e introducir personales más talentosos y es por ello que para la organización la selección de personal y el reclutamiento se ha vuelto algo vital, esto también incluye el desarrollo, evaluación y retención, es un proceso que requiere inversión en el desarrollo de los empleados el crear un ambiente laboral positivo.

El presente trabajo se evalúa un contexto de temas vistos en las fases del diplomado y que hacen parte de diseñar una propuesta que fortalezca la gestión del talento humano garantizando eficiencia en la empresa La Esmeralda, este también permitirá determinar si se está llevando de una manera eficiente y optima que logre favorecer a la empresa, y conforme a lo encontrado identificar las oportunidades de mejora generando planes de trabajo que refuercen y realizar los respectivos ajustes implementando nuevos modelos.

El área de gestión de talento humano como eje estratégico de la organización se identifica que las actividades que realizan como lo son selección de personal, inducción, formación, bienestar son muy importantes y que es clave para el éxito de la empresa, si se tienen buenas prácticas desde el inicio con la selección de personal idóneo y si existen unos buenos modelos de compensación y beneficios, y si los colaboradores que forman parte de la empresa están bien entrenados, capacitados los otros procesos se desarrollaran de manera más fluida y completa

***Palabras clave:*** Talento humano, Desarrollo, Compensación, Bienestar

## **Abstract**

The human talent management process is considered one of the most overwhelming departments for companies, considering its financial and time-consuming nature. However, it is important to keep in mind that human talent management goes beyond simply managing personnel, as it seeks to align organizational objectives.

Spanning from attracting, retaining, and introducing more talented personnel, recruiting and staff selection have become vital for organizations. This also includes development, evaluation, and retention. It is a process that requires investment in employee development and the creation of a positive work environment.

This work evaluates a context of topics seen in the phases of the diploma and that are part of designing a proposal that strengthens the management of human talent guaranteeing efficiency in the rice company La Esmeralda, this will also allow to determine if it is being carried out in an efficient and optimal way that manages to favor the company, and according to what is found, identify the opportunities for improvement generating work plans that reinforce and make the respective adjustments implementing new models.

The area of human talent management as a strategic axis of the organization identifies that the activities they carry out such as personnel selection, induction, training, well-being are very important and are key to the success of the company, if good practices are in place from the beginning with the selection of suitable personnel and if there are good compensation and benefits models, and if the collaborators who are part of the company are well trained, qualified the other processes will develop more smoothly and completely.

***Keywords:*** Human talent, Development, Compensation, Well-being

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos .....	4
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Tabla de contenido.....	8
Introducción .....	12
Planteamiento del Problema .....	13
Justificación de la Investigación. ....	15
Objetivos.....	16
Objetivo General. ....	16
Objetivo Específico. ....	16
Antecedentes.....	17
Marco Teórico.....	21
Gestión del Talento Humano.....	21
Teoría de las Relaciones Humanas – Elton Mayo.....	21
Teoría de la Motivación de Maslow.....	21
Teoría de los Dos Factores – Herzberg.....	22
Teoría del Clima Organizacional – Litwin y Stringer.....	22
Teoría del Liderazgo Situacional – Hersey y Blanchard.....	23
Desarrollo Organizacional.....	23
Marco Legal.....	25
Metodología.....	27
Enfoque de la Investigación .....	27
Tipo y Diseño de Investigación.....	27
Población y Muestra.....	28
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	28
Resultados.....	29
Estructura organizacional del área de Gestión Humana.....	29
Debilidades en la planificación del talento humano.....	29
Efectos en el clima organizacional y la eficiencia operativa .....	30

Comparación con empresas del mismo sector .....	30
Limitaciones en la comunicación interna y liderazgo.....	30
Conclusiones.....	32
Recomendaciones .....	33
Referencias Bibliográficas.....	35
Apéndices.....	39

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Técnicas e instrumentos de recolección de información</i> .....	28
<b>Tabla 2</b> <i>Plan de capacitación</i> .....	42

**Lista de apéndices**

<b>Apéndice A</b> <i>Instrumento de Recolección de Datos – Encuesta Aplicada</i> .....	39
<b>Apéndice B</b> <i>Plan de Capacitación</i> .....	42

## Introducción

El área de gestión humana se puede considerar aquella estructura encargada de organizar todo lo que refiere a una empresa con respecto a la gestión y la administración del personal contratado en la organización, dentro de aquellas funciones que está compuesto; el departamento de gestión humana dependerá del tamaño y las actividades que realice la organización, si la empresa es grande es fundamental la creación de un área de gestión humana ya que esto conlleva una serie de tareas y de toma de decisiones de una manera organizada, lo que trae consigo planes de acciones que la empresa requiera.

Por lo tanto, es importante considerar lo siguiente ¿Cómo estructurar o mejorar el área de gestión humana en la Empresa la Esmeralda? Es fundamental una propuesta que realice cambios significativos ya que es importante contribuir al progreso de la organización de una forma estratégica y donde el trabajador es el principal para lograr las metas que propone la empresa, reconociéndolo como un ser integral que presenta necesidades tanto sociales como económicas y que pueden afectar su desempeño, es por ello lo esencial para la empresa contar con un área de gestión humana que provea a las áreas el talento humano idóneo y lograr desarrollar competencias de los empleados para alcanzar niveles de calidad, por lo tanto el área de gestión humana tiene una incidencia importante en los resultados que se tienen en la empresa.

## Planteamiento del Problema

La empresa La Esmeralda, con presencia nacional y más de 600 colaboradores entre directos e indirectos. A pesar de su tamaño y cobertura, enfrenta serias falencias en la planificación del talento humano, debido a una estructura organizacional deficiente en su área de Gestión Humana. Actualmente, esta área está conformada únicamente por una psicóloga y una auxiliar, lo cual resulta insuficiente para atender de manera efectiva las necesidades del personal en una empresa de tal magnitud. Además, el área de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) opera de forma aislada, sin una articulación clara con Recursos Humanos, lo que genera una visión de descoordinación, aunque se resalta la buena labor de la coordinadora de SST.

Esta deficiente planificación del talento humano se refleja en la creciente insatisfacción laboral entre los colaboradores, manifestada en la falta de motivación, ausencia de programas de promoción interna, escasos beneficios laborales, y la inexistencia de estrategias sólidas para la identificación, evaluación y desarrollo de competencias. Las evaluaciones de desempeño y diagnósticos de necesidades de personal se realizan de manera esporádica y más como un requisito normativo que como una herramienta de gestión real. Tampoco se anticipa la demanda de personal de acuerdo con los picos de producción, lo que obliga a los jefes de área a solicitar con urgencia contrataciones sin una planificación previa. A esto se suma la falta de capacitación constante al personal administrativo y la nula aplicación de evaluaciones de desempeño que permitan mejorar el rendimiento organizacional.

Estas debilidades evidencian una ausencia de planificación estratégica en la gestión del talento humano, lo que pone en riesgo la eficiencia operativa, la retención del personal clave y, en última instancia, la sostenibilidad del crecimiento de la empresa.

A nivel estructural, esta problemática se origina en la ausencia de políticas claras de gestión del talento humano, una baja inversión en el desarrollo del personal y una desconexión entre la estrategia organizacional y la gestión del capital humano. Estas deficiencias tienen un impacto directo en la productividad, el clima organizacional y la eficiencia operativa. En períodos de alta demanda, como las cosechas o los picos de producción, la falta de personal capacitado y de planificación adecuada genera retrasos, sobrecarga de trabajo, y afecta negativamente los resultados.

En comparación con otras empresas del sector agroindustrial con características similares, *La Esmeralda* se encuentra en desventaja. Organizaciones homólogas cuentan con equipos de talento humano más robustos, que incluyen especialistas en bienestar, formación, reclutamiento y desarrollo organizacional, lo que les permite anticiparse a las necesidades y fortalecer su cultura corporativa.

Como lo indica (GROUP, 2017) si esta situación persiste, la empresa corre el riesgo de enfrentar problemas estructurales a largo plazo, tales como pocas oportunidades, poca eficiencia, el aumento de los costos laborales por rotación constante, la pérdida de talento clave, el deterioro de su imagen como empleador y en consecuencia, una disminución en su competitividad dentro del sector. Por todo lo anterior, se hace necesario analizar las falencias existentes en la planificación del talento humano en *La Esmeralda*, con el fin de diseñar estrategias que permitan fortalecer esta área y asegurar el desarrollo sostenible de la empresa.

### **Justificación de la Investigación**

El área de gestión humana es el proceso que utiliza las organizaciones para motivar, fidelizar a las personas de tal manera que las metas y objetivos propuestos se logren cumplir de manera exitosa, la gestión del talento humano es un factor para el desarrollo y cumplimiento y por ello que se convierte en un reto para las empresas implementando estrategias para retener el capital humano.

Es por ello que la propuesta del trabajo es un pilar fundamental, ya que la gestión humana se encuentra relacionada con todos los procesos de la empresa y contribuye a la eficiencia de los miembros de la La Esmeralda. Pretendiendo abordar para el desarrollo de las competencias de los colaboradores y con esto aprovechar sus habilidades que contribuyen a la misión de la empresa.

La gestión del talento humano hace parte del proceso organizacional y es por ello que se entiende aquellos factores de producción donde la organización puede ejercer un control efectivo (Camison, 2002), y por capacidades, un grupo de recursos desempeña una tarea integrada, coordinando los recursos para generar valor agregado (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999).

La gestión del talento humano es un modelo integral el cual su eje central son las personas y que la inversión que se realice en calidad de vida y habilidades de los colaboradores es una inversión que vale la pena ya que esta contribuye a la sostenibilidad de la empresa y ahí que el área de gestión humana es tan importante para brindar un ambiente idóneo y que es fundamental capacitar el personal generando en la empresa el sentido de pertenencia y el deseo de crecimiento

## Objetivos

### **Objetivo General.**

Diagnosticar las deficiencias en los procesos de planificación estratégica del talento humano en la empresa La Esmeralda, con el propósito de diseñar propuesta de mejora que fortalezcan la gestión integral del capital humano, optimicen la eficiencia operativa y promuevan el desarrollo organizacional sostenible.

### **Objetivo Específico.**

Evaluar el estado actual de la planificación del talento humano en la empresa La Esmeralda, considerando su estructura organizacional, los procesos existentes y los recursos disponibles.

Identificar las principales debilidades y vacíos en la gestión del talento humano que inciden en la eficiencia operativa, el clima organizacional y la sostenibilidad empresarial.

Proponer estrategias de planificación del talento humano que respondan a las necesidades detectadas, se alineen con los objetivos organizacionales y fomenten el desarrollo integral del capital humano.

## Antecedentes

La gestión del talento humano en el sector agroindustrial ha sido un tema de interés en diferentes contextos geográficos, mostrando desafíos comunes como la planificación estratégica, la retención de personal y la alineación con los objetivos de la organización.

A nivel internacional, Ramírez et al. (2019) examinaron la gestión del talento humano desde una perspectiva estratégica en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. Su estudio reveló que, aunque se reconoce la importancia de la estrategia organizacional, hay deficiencias en la implementación de modelos funcionales de gestión humana, lo que limita la eficiencia operativa y la sostenibilidad del talento.

En el contexto latinoamericano, Reyes Aguiar (2023) llevó a cabo un análisis sobre las tendencias teóricas en la gestión del talento humano en América Latina en el marco de la Cuarta Revolución Industrial. La investigación resalta cómo la digitalización y la automatización han cambiado las prácticas de gestión, demandando estructuras más flexibles, procesos integrales y una mayor inversión en la formación y desarrollo del personal.

En el ámbito local colombiano, Montealegre y Riveros (2022) encontraron que muchas organizaciones, especialmente en sectores tradicionales como el agroindustrial, tienen estructuras débiles en su área de talento humano. Esto se traduce en una baja capacidad para identificar habilidades, gestionar el desempeño y fomentar el bienestar laboral, lo que impacta directamente en la productividad y el clima organizacional.

Estos antecedentes ayudan a entender la situación de la empresa La Esmeralda, donde la limitada estructura del área de gestión humana y la falta de coordinación con otras dependencias reflejan un problema común en el sector. La evidencia sugiere que fortalecer la gestión del

talento humano no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las empresas agroindustriales.

1. Propuesta de un modelo para la gestión estratégica del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI como herramienta de desarrollo institucional

Universidad: Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI)

Año: 2014

Autor: Jean Pierre Anchicoque Cadena

Este estudio se centró en el diseño de un modelo estratégico para la gestión del talento humano, con el objetivo de convertir a las personas en una ventaja competitiva sostenible. El modelo propuesto abarca tres áreas estratégicas: dotación, mantenimiento y desarrollo de personas, alineando el departamento de talento humano con la dirección estratégica de la organización.

Esta investigación es pertinente para el presente estudio, ya que proporciona un marco conceptual para fortalecer la gestión del talento humano en empresas con estructuras organizacionales similares a la de La Esmeralda.

Fuente: Repositorio UNAB, Anchicoque, J. P. (2014).

2. Propuesta de implantación del proceso de planificación del talento humano para la empresa Planear Construcciones S.A. en la ciudad de Quito, periodo 2023-2024

Universidad: Universidad Politécnica Salesiana

Año: 2023

Autores: Edwin Javier Buñay Cuyo, Alexandra Paola Sampaz Castro

Este trabajo de investigación desarrolló una propuesta para la implantación del proceso de planificación en el área de talento humano de la empresa Planear Construcciones S.A., con el propósito de establecer un organigrama estructural y funcional que permita visualizar de manera clara el número de empleados, responsabilidades y funciones. La investigación utilizó una metodología descriptiva y deductiva, analizando las generalidades existentes de la empresa para establecer particularidades en el área de talento humano. Este estudio es relevante para el proyecto en cuestión, ya que ofrece una metodología aplicable para mejorar la planificación del talento humano en empresas con características similares.

Fuente: Repositorio UPS Libni, C. Z. F. (2024).

### 3. Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México

Universidad: Universidad Politécnica de Tulancingo

Año: 2021

Autores: Raymundo Lozano Rosales, María de Lourdes Amador Martínez, Mariza Raluy Herrero

La investigación propuso un modelo de gestión de capital humano basado en competencias para universidades públicas en México. El modelo se compone de tres etapas: reclutamiento y selección docente por competencias, contratación y desarrollo. Se utilizó un enfoque cualitativo in situ y un corte transversal, aplicando entrevistas y observación. Este modelo es aplicable al presente estudio, ya que proporciona un enfoque integral para la gestión del talento humano, que puede adaptarse a las necesidades de empresas del sector agroindustrial como La Esmeralda.

Fuente: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, Rosales, R. L., De Lourdes Amador Martínez, M., & Herrero, M. R. (2021b)

Los antecedentes anteriores proporcionan metodologías que permiten diagnosticar y mejorar los procesos de planificación estratégica del talento humano en la empresa La Esmeralda. El modelo estratégico utilizado por Anchicoque (2014), resalta la importancia de la alineación del talento humano con los objetivos organizacionales para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Con respecto a la propuesta de Buñay y Sampaz (2023), la metodología utilizada estructura y planifica el talento humano partiendo de las necesidades de la organización, enfocada en la optimización operativa. Por último, el modelo de gestión basado en competencias elaborado por Rosales, Amador y Herrero (2021), facilita la visión integral del proceso de gestión del talento humano para la adaptación a nuevos entornos empresariales y el fortalecimiento de competencias. Estos antecedentes permiten orientar el presente estudio, el cual tiene como propósito diseñar propuestas de mejora que fortalezcan la gestión del talento humano en La Esmeralda, promoviendo así el desarrollo organizacional sostenible.

## **Marco Teórico**

### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento humano es un conjunto de prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores dentro de una organización. Según Chiavenato (2017), la gestión del talento humano busca alinear las competencias individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, generando valor tanto para los empleados como para la organización.

Este enfoque estratégico considera aspectos como el reclutamiento y selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, el diseño de planes de carrera, y la gestión del clima organizacional. En entornos empresariales dinámicos como el agroindustrial, una adecuada gestión del talento humano se convierte en un factor clave para la innovación, la competitividad y la sostenibilidad.

### **Teoría de las Relaciones Humanas – Elton Mayo**

Esta teoría, desarrollada tras los estudios de Hawthorne en la década de 1930, reveló que los factores sociales y emocionales tienen un impacto directo en la productividad. Elton Mayo evidenció que el bienestar psicológico, la comunicación y la participación del trabajador son determinantes para el desempeño laboral. Esta teoría resalta la importancia de la motivación y el reconocimiento dentro del ambiente de trabajo, y sienta las bases para políticas de gestión centradas en las personas.

### **Teoría de la Motivación de Maslow**

Maslow (1943) propone una jerarquía de necesidades humanas que influye en la motivación del individuo. Desde las necesidades fisiológicas hasta la autorrealización, el modelo de Maslow permite entender que los trabajadores solo se comprometen plenamente con sus

funciones si sus necesidades básicas están satisfechas. Este enfoque es útil para diseñar políticas de recursos humanos que garanticen tanto la seguridad como el desarrollo personal y profesional del colaborador.

### **Teoría de los Dos Factores – Herzberg**

Frederick Herzberg (1959) distingue entre factores higiénicos (como el salario o las condiciones laborales) y factores motivacionales (como el reconocimiento y la autonomía). Según esta teoría, los primeros evitan la insatisfacción, pero solo los segundos generan verdadera motivación. La propuesta de intervención en la empresa debe considerar acciones en ambos niveles para mejorar la experiencia laboral.

### **Clima Laboral**

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico que perciben los empleados dentro del lugar de trabajo. De acuerdo con Litwin y Stringer (2003), el clima organizacional influye en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, afectando la productividad, la satisfacción laboral y la permanencia en la empresa.

Factores como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, las condiciones físicas del entorno, las oportunidades de desarrollo y la cultura organizacional son determinantes para la percepción del clima. Un buen clima laboral fomenta la motivación, reduce el ausentismo y mejora el rendimiento.

### **Teoría del Clima Organizacional – Litwin y Stringer**

Estos autores identificaron seis dimensiones clave del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez y apoyo. Su enfoque es útil para realizar diagnósticos organizacionales y diseñar planes de mejora específicos. Evaluar estas dimensiones

en La Esmeralda permitiría identificar las áreas de oportunidad para fortalecer el ambiente de trabajo.

### **Teoría del Liderazgo Situacional – Hersey y Blanchard**

El estilo de liderazgo impacta directamente en el clima laboral. La teoría del liderazgo situacional propone que no existe un estilo único ideal, sino que debe adaptarse al nivel de madurez y competencia del equipo. En ese sentido, capacitar a los líderes de la empresa en habilidades blandas y gestión de equipos puede contribuir a mejorar el entorno emocional y funcional del trabajo.

### **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio, basado en el diagnóstico y mejora de procesos internos, orientado a incrementar la eficacia y salud de la organización. Beckhard (1969) lo define como una estrategia educativa dirigida a cambiar valores, actitudes y estructuras dentro de una organización para adaptarse mejor al entorno cambiante. Este concepto implica la aplicación de estrategias de cambio, programas de capacitación, liderazgo transformacional y estructuras flexibles que favorezcan la innovación y el aprendizaje organizacional.

### **Modelo de Cambio de Kurt Lewin**

Lewin (1951) propuso un modelo de cambio organizacional en tres fases: Descongelar (romper patrones existentes), Cambiar (introducir nuevas prácticas) y Recongelar (consolidar nuevas conductas y estructuras). Este modelo puede orientar la implementación de una propuesta de fortalecimiento de la gestión del talento humano, asegurando que los cambios se mantengan a largo plazo.

## **Teoría del Aprendizaje Organizacional – Argyris y Schön**

Según esta teoría, una organización mejora su desempeño a medida que sus miembros adquieren, comparten y aplican conocimientos. El desarrollo organizacional efectivo requiere fomentar la cultura del aprendizaje continuo, la reflexión sobre la práctica y la adaptación proactiva. Esto es especialmente relevante en entornos agroindustriales que enfrentan cambios tecnológicos, climáticos y del mercado.

## Marco Legal

La gestión del talento humano en Colombia se encuentra respaldada por un marco normativo amplio que tiene como objetivo garantizar los derechos laborales, promover el bienestar de los trabajadores y fomentar prácticas responsables dentro de las organizaciones. Este conjunto de disposiciones legales constituye la base para sustentar la propuesta de fortalecimiento del área de talento humano en la empresa. Entre las principales normas que regulan esta área se encuentran:

### Constitución Política de Colombia (1991)

Artículo 25: Reconoce el trabajo como un derecho fundamental y una obligación social, protegido de manera especial por el Estado en todas sus formas.

Artículo 53: Establece principios esenciales como la estabilidad en el empleo, la capacitación laboral y el derecho al descanso, que orientan la legislación laboral en el país.

### Código Sustantivo del Trabajo (CST):

Este código regula tanto las relaciones laborales individuales como colectivas. Entre sus temas centrales están la contratación, la jornada laboral, los descansos, los salarios, la seguridad social y la terminación del contrato de trabajo.

Artículo 23: Define los elementos que configuran un contrato laboral.

Artículo 57: Enumera las principales obligaciones del empleador.

Artículo 230: Establece disposiciones sobre capacitación y formación dentro del ámbito laboral.

Ley 50 de 1990: Reforma el CST introduciendo elementos de flexibilidad laboral y promoviendo la formalización del empleo, especialmente en contextos empresariales en crecimiento.

Ley 789 de 2002: Busca fomentar la generación de empleo y ampliar la cobertura de la protección social, incluyendo incentivos dirigidos a la capacitación y desarrollo del talento humano.

Ley 1010 de 2006: Orienta sus disposiciones a prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, con el propósito de promover ambientes de trabajo seguros y respetuosos.

Ley 1429 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo):  
Establece incentivos y beneficios para las empresas que formalicen su personal, contribuyendo a la inclusión laboral y al cumplimiento de estándares legales.

Decreto 1072 de 2015: Compila y reglamenta diversas normas laborales, entre ellas las que regulan el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), obligatorio para todas las organizaciones públicas y privadas.

Ley 1581 de 2012 (Ley de Protección de Datos Personales): Regula el tratamiento de datos personales, incluidos los de carácter laboral, aspecto clave en los procesos de selección, contratación y gestión del personal.

Normas técnicas del ICONTEC: Destacan estándares como la NTC ISO 9001:2015, referente al Sistema de Gestión de la Calidad, y la NTC ISO 45001:2018, sobre Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ambas guías promueven buenas prácticas en la administración del talento humano y en el funcionamiento organizacional en general.

## **Metodología**

### **Enfoque de la Investigación**

Este proyecto de investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) con un diseño descriptivo y de estudio de caso. La elección de este enfoque responde a la necesidad de comprender en profundidad las deficiencias en la planificación estratégica del talento humano dentro de la empresa La Esmeralda, y cómo estas afectan la eficiencia operativa, el clima organizacional y la sostenibilidad del crecimiento empresarial. El componente cuantitativo permitirá obtener una visión general y objetiva del estado actual del área de Gestión Humana mediante la aplicación de encuestas estructuradas a los colaboradores. Por su parte, el componente cualitativo permitirá profundizar en las percepciones, experiencias y expectativas de los actores clave (líderes de área, coordinadores, personal de RRHH) mediante entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Este enfoque secuencial (cuanti → cuali) posibilita interpretar los resultados numéricos desde una perspectiva contextual, identificando causas, patrones y oportunidades de mejora.

### **Tipo y Diseño de Investigación**

La investigación es de tipo descriptivo, ya que busca caracterizar el fenómeno observado sin intervenir directamente en él. A su vez, se utilizará un diseño de estudio de caso, centrado exclusivamente en la empresa La Esmeralda, lo cual permite un análisis detallado y contextualizado de sus procesos internos, estructuras organizativas y problemáticas en la planificación del talento humano.

## Población y Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por el total de colaboradores de la empresa La Esmeralda, que suma aproximadamente 600 personas, incluyendo personal directo e indirecto, respecto a las encuestas, se empleará un muestreo estratificado considerando variables como ubicación geográfica, tipo de cargo (administrativo, operativo, directivo) y antigüedad. Se estima una muestra mínima del 15% al 20% de la población total, con el fin de asegurar representatividad y confiabilidad de los datos cuantitativos, Por su parte para las entrevistas, se seleccionará una muestra intencionada de entre 6 y 10 personas clave, con el propósito de obtener información cualitativa relevante que complemente el análisis cuantitativo.

## Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

**Tabla 1**

### *Técnicas e instrumentos de recolección de información*

Técnica	Instrumento	Aplicación
<b>Encuesta</b>	Cuestionario estructurado	Dirigido a empleados de las dos sedes, para identificar percepción del clima laboral, oportunidades de desarrollo, evaluación de desempeño y gestión de RRHH.
<b>Entrevista semiestructurada</b>	Guion de entrevista	Aplicada a líderes estratégicos para explorar a profundidad la visión institucional y operativa sobre el talento humano.
<b>Revisión documental</b>	Lista de verificación y análisis documental	Evaluación de manuales, organigramas, informes de personal, políticas internas, registros de capacitación y procesos de selección.

*Nota.* Esta tabla muestra los instrumentos requeridos para recolectar la información requerida para la investigación del proyecto. *Fuente.* Elaboración propia

## **Resultados**

A partir del análisis documental, la observación directa y la revisión contextual del funcionamiento interno de la empresa La Esmeralda, se identificaron diversos hallazgos relevantes que permiten evidenciar las debilidades estructurales y operativas del área de Gestión Humana. Estos hallazgos fueron organizados en tres dimensiones clave: estructura organizacional, gestión del talento humano y clima organizacional.

### **1. Estructura organizacional del área de Gestión Humana**

Se constató que el equipo de Gestión Humana está compuesto únicamente por una psicóloga y una auxiliar, lo cual resulta insuficiente para una empresa que cuenta con más de 600 colaboradores distribuidos en dos sedes (Jamundí y Aguazul). Esta limitada estructura impide una atención integral al personal, una adecuada planificación del recurso humano y la implementación de estrategias orientadas al desarrollo del talento. Adicionalmente, se observó una falta de articulación entre el área de Recursos Humanos y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), que actualmente opera de manera aislada, lo que impide una visión sistémica e integrada de la gestión del personal.

### **2. Debilidades en la planificación del talento humano**

La revisión de procesos internos evidenció la inexistencia de una planificación estratégica en el área de talento humano. Las evaluaciones de desempeño se realizan esporádicamente y con fines meramente normativos, sin generar valor en términos de desarrollo o toma de decisiones. No existen programas de promoción interna, ni políticas claras para la identificación y desarrollo de competencias, lo que limita las oportunidades de crecimiento profesional. Durante los picos de producción, se recurre a contrataciones urgentes sin previsión ni criterios técnicos, lo que genera inestabilidad, sobrecarga de trabajo y desorganización en las operaciones.

### **3. Efectos en el clima organizacional y la eficiencia operativa**

Como consecuencia de las debilidades mencionadas, se ha identificado un impacto negativo en el clima laboral. Se observa desmotivación entre los colaboradores, escasa fidelización con la empresa y baja percepción de reconocimiento. Esta situación, además de afectar el ambiente de trabajo, compromete la eficiencia operativa, debido a la rotación de personal, la falta de formación constante y la ausencia de procesos estandarizados de gestión del talento humano.

### **4. Comparación con empresas del mismo sector**

En contraste con otras organizaciones agroindustriales con características similares, La Esmeralda presenta una desventaja competitiva en términos de gestión del capital humano. Mientras otras empresas han implementado estructuras robustas con áreas especializadas en bienestar, formación, desarrollo organizacional y clima laboral, La Esmeralda mantiene una estructura básica que no permite anticiparse a las necesidades del entorno ni fortalecer su cultura corporativa.

Estos hallazgos evidencian la necesidad urgente de rediseñar la estructura y los procesos del área de Gestión Humana, alineando sus funciones con la estrategia organizacional y apostando por un modelo integral de desarrollo del talento que contribuya a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

### **5. Limitaciones en la comunicación interna y liderazgo.**

Otro aspecto identificado es la falta de canales efectivos de comunicación interna entre la dirección, los mandos intermedios y los colaboradores. Se observó que la información relacionada con políticas, procedimientos y objetivos organizacionales no fluye de forma clara y

oportuna, generando confusión y descoordinación en los equipos de trabajo. Asimismo, se detectaron carencias en habilidades de liderazgo por parte de algunos supervisores, quienes carecen de formación para gestionar equipos de manera motivadora y orientada a resultados. Estas limitaciones agravan la desmotivación del personal, dificultan la resolución de conflictos y limitan la creación de un ambiente laboral positivo y participativo.

## Conclusiones

En la empresa La Esmeralda, la gestión del talento humano enfrenta desafíos importantes que impactan tanto en su funcionamiento diario como en el bienestar de quienes hacen parte de ella. Se han identificado debilidades estructurales que afectan especialmente la planificación estratégica, la coordinación entre áreas y la ejecución de procesos esenciales como la evaluación del desempeño, la capacitación y el cuidado del clima laboral. Estas dificultades repercuten directamente en la eficiencia operativa y en el ambiente interno de la organización.

Además, la falta de políticas claras y de una cultura organizacional que promueva el desarrollo del talento ha generado síntomas preocupantes como desmotivación, alta rotación y una baja identificación con la empresa. Estos factores no solo afectan el clima laboral, sino que también ponen en riesgo la sostenibilidad del crecimiento y la competitividad frente a otras organizaciones del sector.

El diagnóstico realizado pone en evidencia la urgencia de fortalecer la gestión del talento humano mediante un modelo más completo, coherente con los objetivos estratégicos de la compañía. Esto implica incorporar procesos como la selección por competencias, programas de formación continua, planes de desarrollo profesional y esquemas de compensación que reconozcan el aporte de cada persona.

La propuesta de intervención, sustentada en teorías organizacionales y modelos de cambio, ofrece una ruta clara para transformar el área de talento humano. Con una implementación adecuada, esta estrategia puede mejorar significativamente el ambiente laboral, potenciar el desarrollo del equipo humano y contribuir de manera decisiva al crecimiento sostenible de la empresa.

## Recomendaciones

Las recomendaciones relacionadas a continuación, se realizan de acuerdo con el diagnóstico efectuado a la planificación estratégica del talento humano en la Empresa La Esmeralda, los cuales buscan fortalecer la gestión integral del capital humano, optimizar la eficiencia operativa y asegurar el desarrollo organizacional sostenible.

**Reestructuración y fortalecimiento del área de gestión humana:** Se recomienda ampliar la estructura del área de gestión humana, de tal forma que sean incorporados como mínimo dos integrantes con perfiles profesionales en reclutamiento y selección, el cual se dedicará a la planificación ordenada de la demanda de personal, la atracción de talento humano idóneo y la optimización de los procesos de selección, de este modo previniendo la improvisación de contratación urgente por el aumento de producción o ausencia de personal. Un profesional en desarrollo y bienestar laboral que implemente programas de capacitación continua, planes de carrera y evaluaciones de desempeño estratégicas que permita fomentar el bienestar de los colaboradores.

**Creación y documentación de políticas claras relacionadas con: Reclutamiento y selección:** Crear procedimientos para la identificación de perfiles, promoción de vacantes, entrevistas y selección, alineados con la demanda de producción.

**Capacitación y desarrollo:** Diseñar un plan estratégico de capacitaciones con base en las necesidades detectadas y en el desarrollo de competencias necesarias para el fortalecimiento de conocimientos de los colaboradores que permitan mejorar el rendimiento organizacional.

**Beneficios y motivación:** Crear un plan de beneficios laborales que incluya incentivos, reconocimiento y programas de bienestar que satisfagan a las necesidades básicas de los colaboradores.

**Mejoramiento del clima organizacional y la retención del talento humano:** Implementar programas de motivación y conocimiento: Se recomienda diseñar e implementar programas de reconocimiento que valoren el buen desempeño, la antigüedad y los logros de los colaboradores. Estos programas pueden incluir incentivos no monetarios, oportunidades de desarrollo profesional, las cuales ayudan a fomentar el sentido de pertenencia y compromiso de los individuos.

**Optimización de la eficiencia operativa:** Integrar la planificación del talento Humano con las estrategias organizacionales: Asegurar que las actividades de contratación de personal se encuentren alineadas con los objetivos de producción. Es decir, es necesario que el área de Gestión Humana participe activamente en la elaboración de estrategias de la empresa relacionadas con la identificación anticipada de posibles necesidades de personal para los picos de producción y aumento de demanda.

**Establecer indicadores de desempeño:** Se recomienda definir variables claras para evaluar la eficiencia de las estrategias y acciones de mejora empleadas por el área de talento humano, tales como niveles de rotación, índice de satisfacción laboral, el retorno de la inversión en capacitación y procesos de contratación. De este modo permitiendo la modificación o ajuste de estas oportunamente.

### Referencias Bibliográficas

- Andrés, Á. (2024, 25 de noviembre). *Gestión de los Recursos Humanos de una empresa: ejemplos de éxito*. Blog De Recursos Humanos De Bizneo HR: Práctico Y Actual.  
<https://www.bizneo.com/blog/ejemplo-gestion-de-los-recursos-humanos/>
- Anchicoque, J. P. (2014). Propuesta de un modelo para la gestión estratégica del talento humano en la Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI como herramienta de desarrollo institucional. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12749/2084>
- Agencia de Desarrollo Rural (ADR). (2020). Plan Estratégico de Talento Humano (PETH). Recuperado de <https://www.adr.gov.co/wp-content/uploads/2021/07/Plan-Estrategico-de-Talento-Humano.pdf>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. (pp.113- 118).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. (pp.196-223). <https://wwwwebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=196>
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones. (pp.403-415).  
<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=403>

Fong Reynoso, C. (2017). *La teoría de recursos y capacidades : un análisis bibliométrico = Resource based-theory: a bibliometric analysis*. Nova Scientia, 9( 19), 411–440.

<https://doiorg.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.21640/ns.v9i19.739>

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).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

GROUP, B. (08 de 11 de 2017). Obtenido de <https://bmagroupglobal.com/blog/6-terribles-consecuencias-de-no-planificar-en-las-empresas/>

García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación*

*Conceptual*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Gan, F. (2013). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. (pp.170- 198).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=170>

Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura De Prevención 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>

- Libni, C. Z. F. (2024). Propuesta de implantación, del proceso de planificación del talento humano, para la empresa Planear Construcciones S.A, en la ciudad de Quito, periodo 2023-2024. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28069>
- Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.54-60).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2022). Informe de Gestión 2022. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/60554704/Informe%2Bde%2BGestio%2BMinisterio%2B2022%2BConsolidado.pdf>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. (pp.253-266). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=253>
- 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. 142-188). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Restrepo Escobar, F., & Arias Vargas, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. Recuperado de

<https://www.researchgate.net/publication/294729767>

Rosales, R. L., De Lourdes Amador Martínez, M., & Herrero, M. R. (2021b). Modelo de gestión de capital humano por competencias para universidades públicas en México.

*RIDE Revista Iberoamericana Para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23).

<https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.1107>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del 3 talento humano. Universidad del Norte. (pp.21-40).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

Universidad Cooperativa de Colombia. (2023). Gestión del talento humano por competencias – sector agropecuario. Recuperado de

<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/d9159dab-a304-4558-b885-e68b9cb4f737>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Instrumento de Recolección de Datos – Encuesta Aplicada*

Título: Encuesta para Diagnóstico del Clima Laboral y Gestión del Talento Humano

Objetivo: Identificar percepciones, necesidades y expectativas de los colaboradores de La Esmeralda en relación con los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, bienestar y clima laboral.

#### **Sección 1: Datos Generales**

Sede donde labora:

- Jamundí
- Aguazul, Casanare

Cargo:

- Administrativo
- Operativo
- Directivo

Antigüedad en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años
- Más de 6 años

#### **Sección 2: Percepción del Clima Laboral**

4. ¿Cómo califica el ambiente laboral en su lugar de trabajo?

- Excelente
- Bueno

- Regular
  - Malo
5. ¿Se siente motivado(a) para realizar sus labores?
    - a. Sí
    - b. Parcialmente
    - c. No
  6. ¿Considera que existe buena comunicación entre su área y el área de Gestión Humana?
    - a. Sí
    - b. Parcialmente
    - c. No

### **Sección 3: Procesos de Gestión del Talento Humano**

7. ¿Ha participado en procesos de capacitación o formación en el último año?
  - a. Sí
  - b. No
8. Si respondió “Sí”, ¿la capacitación fue útil para su labor?
  - a. Muy útil
  - b. Poco útil
  - c. Nada útil
9. ¿Ha recibido retroalimentación de su desempeño laboral en el último año?
  - a. Sí
  - b. No
10. ¿Considera que los procesos de selección de personal son claros y transparentes?
  - a. Sí
  - b. Parcialmente
  - c. No

### **Sección 4: Bienestar y Retención**

11. ¿Se siente reconocido(a) por sus logros en la empresa?
  - a. Sí
  - b. Parcialmente

c. No

12. ¿Considera que los beneficios e incentivos actuales satisfacen sus expectativas?

a. Sí

b. Parcialmente

c. No

13. ¿Qué sugerencia tiene para mejorar el área de Gestión del Talento Humano? (Abierta)

## Apéndice B

### Plan de Capacitación

**Tabla 2**

#### Plan de capacitación

<b>Tema de Capacitación</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Población Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Inducción y Reinducción Organizacional</b>	Facilitar la adaptación y alineación de nuevos colaboradores a la cultura organizacional y políticas internas.	Personal de nuevo ingreso y colaboradores que cambien de área.	Profesional de RRHH y jefes de Área	Mensual
<b>Selección por Competencias</b>	Fortalecer habilidades en identificación y reclutamiento de personal idóneo.	Psicóloga, auxiliar de RRHH y líderes de área.	Profesional de RRHH	Semestral
<b>Clima Organizacional y Comunicación Asertiva</b>	Desarrollar habilidades de comunicación efectiva para mejorar relaciones laborales.	Todos los colaboradores.	Profesional de Bienestar y Psicóloga	Trimestral
<b>Evaluación de Desempeño y Retroalimentación</b>	Capacitar en aplicación de evaluaciones y retroalimentación constructiva.	Jefes de área y mandos medios.	Profesional de Desarrollo y Bienestar	Anual
<b>Liderazgo Situacional</b>	Desarrollar habilidades de liderazgo flexible y adaptativo.	Supervisores y mandos medios.	Profesional de RRHH y Consultor externo	Anual

*Nota.* Esta tabla muestra plan de capacitación diseñado para la empresa. *Fuente.* Elaboración propia