

Planificación estratégica del talento humano en Unibán S.A.

Angela María Gaviria Escobar

Carlos Daniel Tordecilla Carreazo

Natalia Toro Machado

Sandra Juliet Loaiza Orozco

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

Agradecimientos

Un sincero agradecimiento a los docentes y tutores de la UNAD, por compartir sus conocimientos y orientarnos con compromiso en el desarrollo de este proyecto.

También, realizamos un agradecimiento especial a la empresa Uniban S.A., por servir de caso de estudio y por permitirnos el acceso a información valiosa que hizo posible analizar los procesos internos, además de su compromiso con el desarrollo del talento humano, lo cual es fundamental para el desarrollo de este trabajo.

Dedicatoria

Llenos de alegría y satisfacción, dedicamos este trabajo de grado a cada uno de nuestros seres queridos, quienes han sido parte fundamental en este camino, gracias por la paciencia, colaboración y comprensión brindada a lo largo de este proceso académico, sabemos que sin su apoyo este gran logro no habría sido posible.

A la Universidad Nacional abierta y a distancia UNAD por permitirnos lograr dar un paso más hacia el éxito, por darnos la oportunidad de convertirnos en profesionales íntegros y competitivos, llenos de conocimiento y sueños, también a todos los docentes por brindarnos una educación de calidad y de manera especial a la docente Diana Milena Giraldo asesora de la opción de grado. Muchas gracias por todo.

Resumen

El presente trabajo de grado permitió integrar los procesos relacionados con la planificación estratégica del talento humano, profundizando especialmente en los procesos de selección, vinculación y programa de incentivos laborales, donde se planteó un modelo eficiente, ético y competitivo que facilite la toma de decisiones y gestión del recurso humano, beneficiando el crecimiento de la organización, incremento de la productividad, retención del talento humano y la sostenibilidad de la empresa y empleados. A su vez, esta investigación permitió conocer como la empresa se desarrolla en el ámbito laboral legal con sus colaboradores, donde se evidencio que la compañía cumple a cabalidad con toda la normatividad que impone el estado colombiano.

Los resultados obtenidos se basaron en una investigación cuantitativa y cualitativa, donde se emplearon herramientas como encuestas, entrevista a personal de la empresa y revisión documental, lo que nos permitió tener una perspectiva más amplia y clara de los procesos de planificación, selección y contratación del talento humano en la compañía. Para concluir, este proyecto es sumamente importante, tanto para nosotros como forma de enriquecer nuestro conocimiento acerca de los procesos de la gestión del talento humano dentro de Uniban, como también para dicha compañía, la cual podría aplicar estos hallazgos en la mejora de los procesos relacionados al área, que le permitan la mejora y eficiencia de su talento humano.

Palabras clave: Planificación, Talento Humano, Selección de Personal, Contratación, Productividad.

Abstract

The main objective of this thesis was to integrate the processes related to strategic human talent planning, with a particular focus on the selection, recruitment, and employee incentive program processes. An efficient, ethical, and competitive model was proposed to facilitate decision-making and human resource management, benefiting the organization's growth, increasing productivity, retaining human talent, and ensuring the sustainability of the company and its employees. In turn, this research made it possible to understand how the company operates in the legal workplace with its employees, where it was evident that the company fully complies with all the regulations imposed by the Colombian state.

The results obtained were based on quantitative and qualitative research, using tools such as surveys, interviews with company personnel, and document review, which allowed us to gain a broader and clearer perspective of the processes of planning, selection, and hiring of human talent in the company. In conclusion, this project is extremely important, both for us as a way to enrich our knowledge about human talent management processes within Uniban, and for the company itself, which could apply these findings to improve processes related to this area, allowing it to improve and increase the efficiency of its human talent.

Keywords: Planning, Human Resources, Staff Selection, Contracts, Talent Management, Productivity.

Tabla de Contenido

Introducción	12
Planteamiento del Problema	13
Justificación	15
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Antecedentes	19
Causas Internas en Uniban S.A.....	20
Causas Externas y Contexto Colombiano.....	20
Marco Teórico.....	22
Marco Legal	26
Constitución Política de Colombia	26
Código Sustantivo de Trabajo.....	26
Leyes y Reglamentaciones Laborales.....	26
Regulaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	27
Convenios y Recomendaciones	27
Informes y Análisis	28
Metodología de la Investigación.....	30
Enfoque de la Investigación.....	30

Tipo de Investigación.....	30
Métodos de Recolección de Información	30
Revisión Documental.....	30
Entrevista Estructurada	31
Encuestas Estructuradas.....	31
Técnicas de Análisis de Datos	33
Consideraciones Éticas	33
Revisión Documental.....	35
Entrevista Estructurada	39
Encuestas Estructuradas.....	41
Conclusiones	48
Recomendaciones	50
Programa de Compensación e Incentivos para Uniban S.A.	52
Referencias Bibliográficas	55
Apéndices.....	58

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Programa de Compensación Propuesto para Uniban S.A.</i>	52
---	----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Informe de Sostenibilidad Unibán S.A.</i>	35
Figura 2 <i>Código de Ética Unibán S.A. 2024</i>	36
Figura 3 <i>Gobierno Corporativo Uniban 2024</i>	37
Figura 4 <i>Remuneración Salarial Uniban S.A.</i>	38
Figura 5 <i>Área en que Labora Encuestado.</i>	41
Figura 6 <i>Antigüedad Empleado Encuestado</i>	41
Figura 7 <i>Aplicación de Políticas</i>	42
Figura 8 <i>Planificación de Talento Humano y Objetivos Organizacionales.</i>	43
Figura 9 <i>Aspectos Positivos Destacados de la Gestión Humana.</i>	44
Figura 10 <i>Opinión de Procesos de Selección y Contratación.</i>	45
Figura 11 <i>Condiciones Laborales Competitivas</i>	46
Figura 12 <i>Principales Factores Para Permanecer en la Empresa</i>	46
Figura 13 <i>¿Que Valora Al Trabajar En Unibán S.A.?</i>	47

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Correo de Solicitud de Entrevista</i>	58
Apéndice B <i>Coordinación de las Entrevistas</i>	59
Apéndice C <i>Entrevista Con Analista Adquisición De Talento</i>	60
Apéndice D <i>Aplicación de Encuestas a Empleados de UNIBAN S.A.</i>	61
Apéndice E <i>Entrevista Estructurada</i>	62
Apéndice F <i>Encuestas 1</i>	63
Apéndices G <i>Encuesta 2</i>	64
Apéndices H <i>Encuesta 3</i>	65
Apéndices I <i>Encuesta 4</i>	66
Apéndices J <i>Encuesta 5</i>	67
Apéndices K <i>Encuesta 6</i>	68
Apéndices L <i>Encuesta 7</i>	69
Apéndices M <i>Encuesta 8</i>	70
Apéndices N <i>Encuesta 9</i>	71
Apéndices O <i>Encuesta 10</i>	72
Apéndices P <i>Encuesta 11</i>	73
Apéndices Q <i>Encuesta 12</i>	74
Apéndices R <i>Encuesta 13</i>	75
Apéndices S <i>Encuesta 14</i>	76
Apéndices T <i>Encuesta 15</i>	77
Apéndices U <i>Encuesta 16</i>	78
Apéndices V <i>Encuesta 17</i>	79

Apéndices W Encuesta 18	80
Apéndices X Encuesta 19	81
Apéndices Y Encuesta 20	82
Apéndices Z Encuesta 21	83
Apéndices AA Encuesta 22	84
Apéndices BB Encuesta 23	85

Introducción

Actualmente, en el mundo se están dando unos cambios muy acelerados que tienden a afectar de una u otra forma el entorno empresarial, ese mismo donde se desarrollan las personas, por lo tanto, la planificación estratégica del talento humano se concibe como un eje fundamental para el desarrollo y crecimiento empresarial, en este contexto y siguiendo el enfoque de la planificación estratégica del talento humano en la compañía Uniban, actualmente resulta crucial el fortalecimiento e implementación de nuevas técnicas enfocadas en la mejora de los procesos en la planificación, selección y contratación del talento humano, a forma de alinearlos con los objetivos organizacionales.

Por lo tanto la compañía Uniban, que se ha destacado por ser la productora de frutas más grande de Colombia, no está exenta de las nuevas metodologías que se están aplicando para la planificación estratégica, que aunque se distingue por su dedicación al crecimiento integral de sus empleados y al bienestar de las comunidades afectadas por sus operaciones productivas, resulta necesario también la implementación de planes de acción enfocados en la mejora de los procesos, haciendo énfasis en un programa de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Es por esto que, este proyecto de grado tiene como propósito fundamental, analizar de forma integral los procesos relacionados con la planificación estratégica del talento humano en Unibán S.A. destacando los procesos de selección, vinculación y elementos contractuales, así como los programas de promoción y crecimiento laboral, buscando proponer un modelo eficiente, ético y competitivo que facilite la toma de decisiones en materia de gestión del recurso humano, favoreciendo de esta manera la robustez de la organización, el incremento de la productividad y la retención del personal de la empresa a largo plazo.

Planteamiento del Problema

Unibán S.A., es una empresa comercializadora de productos del agro colombiano líder en el mercadeo de plátano y banano, siendo la más grande de este sector en Colombia, con 55 años de trayectoria en el mercado, actualmente cuenta con 6 mil empleos directos, que hacen que sea una empresa en expansión y rápido crecimiento, además de los productos ya descritos, ha emergido en otras áreas de gran demanda como lo son las frutas exóticas, los snack, lo que le ha permitido alcanzar grandes cuotas de mercado nacional e internacional. Su cultura organizacional está enfocada en valores como la excelencia, resiliencia, responsabilidad, respeto y honestidad entre muchos más. A pesar de ser una empresa líder con gran trayectoria en la industria del agro, contando con muy buenas calificaciones por sus colaboradores, se evidencia una deficiencia en el área de promoción y reconocimiento por méritos, siendo este un tema tan importante resulta imprescindible proponer un plan de acción que permita a la compañía aumentar los procesos enfocados en la motivación laboral, promoviendo además un ambiente propicio para el sano desarrollo de los colaboradores, puesto que una baja tasa de reconocimiento de los logros no permite el correcto desarrollo de las funciones dentro de la empresa por parte de los colaboradores, y teniendo en cuenta que las personas son el centro de toda compañía, el no permitirse aumentar estos indicadores en la compañía podría acarrear bajas tasas de productividad por razones motivacionales no permitiendo a la compañía alcanzar sus objetivos misionales.

Aunque la compañía cumple con toda la normativa legal, salarios legales, pagos de seguridad social, riesgos profesionales, primas y liquidaciones de ley, también los colaboradores sienten la necesidad de sentirse incentivados y reconocidos por su desempeño y dedicación a la empresa.

Podemos entonces decir que un plan carrera y el reconocimiento por méritos ayuda a que los colaboradores se sientan valorados, comprometidos con los objetivos organizacionales, aumenten la productividad, se reduzca la rotación y los resultados sean los esperados.

Cabe hacer hincapié en la importancia que tiene el talento humano en la actualidad, tema que no era muy relevante en tiempos pasados hoy se ha constituido como un pilar fundamental en ventajas competitivas y comparativas en las organizaciones actuales, así como la globalización posibilita la interconexión de muchos aspectos de la economía, también llegan nuevos desafíos por cubrir, una empresa con talento humano comprometido y capaz de realizar cada una de sus funciones con entusiasmo estará en la capacidad de triunfar en la era en que vivimos, donde la competencia en estos sectores es muy fuerte.

Por ende, las empresas no se pueden permitir estar constantemente con rotación de personal, puesto que es más barato retener el talento que salir a buscarlo, además de que son personas que están ya alineadas con los objetivos y cultura organizacional.

En síntesis, las empresas deben saber retener su talento y para ello deben implementar planes de acción que permita que los colaboradores se sientan plenos en sus funciones, escuchados, motivados para cada día dar lo mejor de sí, las compañías que no se adaptan a esto están destinadas a desaparecer del mercado.

Justificación

Este proyecto de grado tiene gran significado tanto a nivel organizacional como académico, puesto que sugiere una optimización en la estrategia de planificación del talento humano en la compañía Unibán S.A., enfocada en los procedimientos de motivación y crecimiento profesional. Esta propuesta tiene como objetivo asegurar y mejorar la eficacia en los resultados de los diferentes procesos y aportar al fortalecimiento de la cultura de la organización.

Si lo miramos desde una perspectiva estratégica, optimizar estos procesos facilita la sincronización del talento humano con las metas misionales de la organización, incrementando la productividad, disminuyendo la rotación y promoviendo la permanencia del talento. Como indica Chiavenato (2020), una correcta administración del talento es esencial para el éxito duradero de las organizaciones en contextos cada vez más variables.

Podríamos sustentar la investigación propuesta en las contribuciones teóricas sobre el desarrollo del factor humano y en las tendencias actuales de dirección estratégica de personas, siendo un punto importante para fortalecer la toma de decisiones en Unibán S.A. donde se busca promover la sostenibilidad laboral y la competitividad organizacional a largo plazo.

Desde una perspectiva estratégica, la modernización de estos procesos facilitará la alineación del capital humano con los objetivos misionales de la empresa, incrementando la productividad, reduciendo la rotación y promoviendo la permanencia de los colaboradores clave. La implementación de tecnologías digitales y modelos de reclutamiento innovadores permitirá a Unibán S.A., acceder a un mayor pool de talento, agilizar los procesos y tomar decisiones basadas en datos, factores que son tendencia en la gestión de personas en 2025.

La importancia de una adecuada planificación del talento humano radica en su impacto directo sobre la competitividad, la sostenibilidad y el éxito organizacional, especialmente en

empresas que operan en entornos dinámicos y altamente competitivos. Según Chiavenato (2020), la gestión estratégica del talento humano permite anticipar las necesidades futuras de personal, e identificar brechas de competencias y diseñar estrategias proactivas para atraer, desarrollar y retener a los colaboradores más valiosos.

Por su parte, Armstrong y Taylor (2023) destacan que la planificación del talento humano contribuye a la creación de valor a largo plazo, al asegurar que la empresa cuente con el capital humano adecuado en el momento oportuno. Es decir que una correcta planificación permite evitar costos asociados a la rotación, la sobrecarga de trabajo y la pérdida de conocimiento organizacional, factores que afectan la productividad y la moral de los empleados.

Por otra parte, Ulrich et al. (2017) señalan que la planificación estratégica del talento humano es clave para alinear las capacidades del personal con la visión y los objetivos de la empresa, facilitando la innovación, el aprendizaje organizacional y la adaptación al cambio. En el contexto actual, caracterizado por la transformación digital y la globalización, la gestión anticipada del talento es un diferenciador competitivo que permite a las empresas aprovechar oportunidades y mitigar riesgos relacionados con la escasez o desajuste de competencias.

Además, la literatura especializada enfatiza que una buena planificación del talento humano fomenta la equidad, la inclusión y el desarrollo profesional continuo, elementos esenciales para construir una cultura organizacional fuerte y comprometida, como indica (Leal Afanador, 2023). Esto es especialmente relevante en Unibán S.A., donde la diversidad regional y la necesidad de integración social requieren políticas laborales innovadoras y adaptadas a las realidades del entorno.

En síntesis, la planificación del talento humano es una función estratégica que permite a Unibán S.A. anticipar y gestionar de manera eficiente sus necesidades de personal, alineando el

capital humano con los desafíos y oportunidades del mercado. Implementar procesos modernos y basados en evidencia no solo fortalecerá la competitividad y sostenibilidad de la empresa, sino que también contribuirá al bienestar y desarrollo de sus colaboradores, en concordancia con las mejores prácticas internacionales y las demandas del contexto colombiano.

Objetivos

Objetivo General

Proponer una propuesta de planificación estratégica del talento humano en la empresa Uniban S.A. con el fin de contribuir a la retención del talento, el reconocimiento al mérito y la mejora del clima organizacional.

Objetivos Específicos

Analizar el estado actual de los procesos de planificación del talento humano en Unibán S.A. incluyendo selección, contratación, inducción, formación y motivación del personal.

Establecer un modelo de planificación estratégica del talento humano, enfocado en el reconocimiento por cumplimiento de indicadores y crecimiento profesional de los colaboradores que impulse a la eficiencia, la retención de personal y el clima organizacional positivo.

Identificar brechas entre las competencias requeridas para los ascensos y las competencias actuales del talento humano.

Antecedentes

Unibán S.A., que es una de las mayores exportadoras de frutas exóticas en Colombia, se encuentra lidiando con retos relacionados con la gestión del talento humano. Varios análisis sobre la planificación estratégica y los macroprocesos organizacionales (García Solarte et al, 2010) demuestran que numerosas compañías, a pesar de ser líderes en su industria, no poseen procesos vinculados entre la estrategia de la empresa y la administración del personal, en particular en los procedimientos de selección y contratación.

Históricamente, la compañía ha dado prioridad al desarrollo social y económico en las zonas en las que opera; no obstante, las fluctuaciones constantes del mercado de trabajo, la transformación de las regulaciones y las demandas de competitividad global han hecho necesario revisar, modernizar y robustecer sus procesos de selección para asegurar la captación y vinculación de talento humano que se alinee con su visión estratégica.

Autores como Luna Arocas (2018) y Leal Afanador (2023) resaltan la importancia de crear conexiones directas entre la estrategia de la organización y el crecimiento del personal, especialmente en compañías que funcionan en sectores dinámicos. Adicionalmente, Durán Bernardino (2021) enfatiza la necesidad de políticas laborales que promuevan la igualdad y la inserción eficaz en contextos de alta competitividad, elementos que también se corresponden con el caso de Unibán S.A.

El problema de la gestión del talento humano en la organización objeto de estudio, tiene raíces estructurales y coyunturales que van más allá de una simple desconexión entre la estrategia empresarial y los procesos de selección y contratación. Para comprender por qué surge este problema, es necesario analizar las causas subyacentes que afectan tanto a la compañía como al contexto colombiano.

Causas Internas en Uniban S.A.

- Débil articulación entre reconocimiento y estrategia organizacional.

Aunque la compañía valora el bienestar de sus colaboradores, no existe una política estructurada y visible de reconocimiento por logros individuales o colectivos. Esto genera una brecha entre el desempeño y la percepción de valor dentro de la empresa por parte de los empleados.

- Falta de rutas claras de desarrollo profesional.

Aunque la empresa se encuentra trabajando sobre este tema, aun se percibe ausencia de un plan carrera consolidado que limita las oportunidades de ascenso y crecimiento interno.

- Desigualdad en la percepción de mérito.

Algunas áreas reportan favoritismos o procesos poco transparentes en la asignación de cargos o beneficios, lo que disminuye la confianza en la gestión del talento humano y refuerza la percepción de inequidad.

- Rotación en áreas críticas.

La falta de reconocimiento y desarrollo profesional es una de las causas que alimentan la rotación en cargos operativos, dificultando la estabilidad y continuidad de los procesos productivo.

Causas Externas y Contexto Colombiano

- Escasez de talento calificado.

El mercado laboral colombiano enfrenta una significativa escasez de profesionales con las competencias técnicas y habilidades blandas requeridas, especialmente en sectores dinámicos como el agroindustrial. El 59% de los empleadores en Colombia reportan dificultades para cubrir

sus vacantes, lo que eleva la competencia por el talento y obliga a las empresas a repensar sus estrategias de atracción y retención.

➤ Brecha de habilidades y educación.

El sistema educativo colombiano no está generando suficientes profesionales en áreas técnicas y científicas, lo que incrementa la brecha entre la oferta y la demanda de talento, especialmente en regiones menos desarrolladas.

➤ Transformación tecnológica.

La digitalización y la automatización han cambiado radicalmente los perfiles requeridos en las empresas, exigiendo procesos de selección más modernos, apoyados en tecnología y análisis de datos para identificar candidatos idóneos.

➤ Condiciones laborales y desigualdad Regional.

La informalidad laboral, la desigualdad entre regiones y la falta de políticas efectivas de inclusión dificultan la inserción y retención de personal calificado, afectando especialmente a empresas con operaciones en zonas apartadas o menos desarrolladas.

La combinación de estas causas genera un entorno donde la gestión del talento humano se convierte en un reto estratégico para Unibán S.A. Adicionalmente, la falta de alineación entre la estrategia organizacional y los procesos de selección, sumada a las condiciones adversas del mercado laboral colombiano, limita la capacidad de la empresa para captar, desarrollar y retener el talento necesario para mantener su competitividad y cumplir con su compromiso de desarrollo social y económico en las regiones donde opera.

Marco Teórico

La planificación estratégica del talento humano sirve como una herramienta importante para vincular las capacidades del personal con los objetivos organizacionales y de esta manera responder anticipadamente a los desafíos de los entornos actuales en las organizaciones, marcados por la evolución tecnológica, el cambio constante, la globalización y la competencia por el talento calificado, lo que impulsa a las empresas ser flexibles, ir a la vanguardia para no quedar atrás en el mercado. En esta perspectiva, gestionar el talento humano no solo conlleva contratar y relacionar personal, sino también potenciar, conservar, incentivar y armonizar las habilidades individuales con los objetivos conjuntos de la organización.

Autores como Chiavenato (2020), sostienen que el triunfo sostenible de las compañías se basa en su habilidad para organizar estratégicamente la administración del talento humano, previendo las necesidades futuras, identificando vacíos en cuanto a las habilidades u competencias y promoviendo la productividad desde un enfoque más sistémico. Esta planificación estratégica va más allá de mirar la cantidad de personas que se requiere para cumplir una función; conlleva la creación de estructuras organizativas más flexibles, la definición de perfiles por habilidades, establecer perfiles por competencias, analizar tendencias laborales y definir políticas de desarrollo humano que apalanque el cumplimiento de la visión y misión de la organización.

En este contexto, el modelo de macroprocesos planteado por García Solarte, Murillo Vargas y González (2010) permite la comprensión de la administración del talento como un sistema unificado, donde los procesos de planificación, vinculación, desarrollo, remuneración y rotación están vinculados entre sí. Este enfoque facilita que las decisiones relacionadas con el ingreso de personas nuevas a Uniban S.A. estén articuladas con los objetivos organizacionales y con procesos como son la formación, la evaluación del desempeño y los planes de carrera.

Para ello, es fundamental que la empresa cuente con procedimientos de selección bien estructurados, fundamentados en criterios técnicos, objetivos y fundamentados en habilidades.

Cuando se interpreta como un proceso estratégico, la selección de personal deja de ser una tarea de rutina y se transforma en un sistema donde se busca garantizar la calidad del talento que se incorpora a la organización. Por lo que, González Ariza (2017) propone que los procedimientos de selección e incentivo deben ajustarse a modelos de competencias, que tomen en cuenta no solo el saber técnico, sino también las habilidades blandas, las actitudes y valores de la organización; y en este caso, los sistemas de remuneración también adquieren un carácter estratégico, dado que posibilitan reconocer el rendimiento, fomentar el compromiso, mantener al personal esencial y promover la equidad en la organización.

Complementando lo anteriormente expuesto, Oltra Comorera (2013) señala que el desarrollo del factor humano debe entenderse como un proceso permanente de fortalecimiento de habilidades, competencias y capacidades individuales y grupales. Las organizaciones que invierten en el crecimiento de su talento humano aumentan su capacidad de adaptación, fomentan la innovación y mejoran su competitividad. Este enfoque demanda evaluaciones regulares de las necesidades, programas de formación actualizados y sistemas de evaluación del impacto de las acciones de desarrollo en los resultados de la organización.

En el marco de la transformación del trabajo, Leal Afanador (2023) sugiere el modelo de trabajo inteligente productivo, que promueve una gestión centrada en el bienestar, la confianza, la tecnología y la independencia laboral. Este modelo considera que el ambiente de trabajo debe establecerse como un lugar para el crecimiento humano completo, y no únicamente como un mecanismo de producción. Para ello, las empresas necesitan promover el liderazgo, el aprendizaje, la adaptabilidad organizacional y la armonización entre la vida personal y profesional.

Este método adquiere particular relevancia en empresas como Uniban S.A., donde los desafíos vinculados a la gestión del talento están directamente relacionados con elementos internos y externos. En el interior, se han demostrado prácticas de selección poco organizadas, conexión limitada entre la estrategia corporativa y la gestión del talento, además de falencias en los programas de incentivos. En el ámbito externo, se reconocen elementos como la falta de profesionales capacitados, la inequidad regional, la transformación digital y la necesidad de acatar regulaciones en un ambiente de trabajo cada vez más regulado.

Según la teoría de recursos y capacidades, formulada por Fong Reynoso (2017) “Las personas son un recurso estratégicamente esencial, siempre que se administren de manera adecuada sus conocimientos, habilidades y actitudes. Esta visión facilita entender que el capital humano no debe considerarse un gasto, sino como una inversión para obtener una competitiva duradera. Quiere decir que una estrategia de planificación del talento humano enfocada en los individuos, sus habilidades y su crecimiento constante es una inversión estratégica para las organizaciones que aspiran a mantenerse y expandirse a lo largo del tiempo”.

Incorporar la tecnología en los procesos de captación de talento también conlleva nuevos desafíos éticos y regulatorios. De acuerdo con Baz Rodríguez (2021), la implementación de inteligencia artificial y sistemas de monitorización automatizados, genera interrogantes acerca de la privacidad, la independencia y los derechos digitales de los empleados. Así pues, la estrategia de planificación del talento humano debe incorporar un enfoque ético que respete los principios de igualdad, dignidad y protección de la información de cada uno de sus empleados, acorde con la normativa laboral actual y con los estándares internacionales establecidos por entidades como la OIT.

Para concluir, el capital humano se ha establecido como el pilar fundamental de la estrategia de la organización, y su planificación exige métodos integrales, éticos y adaptables.

Para Uniban disponer de un modelo sólido de planificación estratégica que este alineado con los objetivos institucionales y sus políticas de sostenibilidad, es un elemento crucial para asegurar un equilibrio entre la productividad, el bienestar de sus empleados y la dedicación social.

Este modelo debe fundamentarse en habilidades, dirigido por valores de equidad, inclusión y crecimiento humano, y enfocado en robustecer los procesos de selección y contratación, además de fortalecer una cultura organizacional donde todos los individuos se sientan apreciados. Solo de esta forma podremos aportar eficazmente a un ambiente de trabajo saludable, equitativo y sostenible, siendo coherente con la visión responsable y humana que distingue a la organización.

Marco Legal

La legislación que regula la relación de trabajo en Colombia está definida en la Constitución Política, el Código Sustantivo del Trabajo y otras regulaciones y leyes. A continuación, se indican algunos de los elementos más significativos del entorno legal que afectan a la compañía Unibán S.A.

Constitución Política de Colombia

- Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social que tiene la protección especial del Estado.
- Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo, teniendo en cuenta los siguientes principios mínimos fundamentales: igualdad de oportunidades para los trabajadores, remuneración mínima vital y móvil, estabilidad en el empleo, irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales, facultades para fijar las condiciones de trabajo con sujeción a lo dispuesto en la ley, situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho, primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales, garantía a la seguridad social, capacitación y adiestramiento para el trabajador.

Código Sustantivo de Trabajo

Leyes y Reglamentaciones Laborales

- Ley 50 de 1990. Regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores.
- Ley 789 de 2002. Establece normas para el trabajo y la seguridad social.
- Ley 1010 de 2006. Regula el acoso laboral.
- Ley 1429 de 2010. Establece la formalización y generación de empleo.
- Ley 1562 de 2012. Modifica el sistema de riesgos laborales.

- Ley 1616 de 2013. Establece disposiciones para garantizar el derecho a la salud mental en Colombia.
- Ley 1221 de 2008. Regula el teletrabajo, adaptando la normativa a nuevas formas de empleo.
- Ley 2027 de 2020. Protege a los trabajadores en situaciones de emergencia sanitaria, como pandemias.
- Ley 1221 de 2008. Regula el teletrabajo.
- Ley 2027 de 2020. Establece disposiciones para la protección de los trabajadores en caso de pandemia.

Regulaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo

- Decreto 1443 de 2014. Establece las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- Resolución 0312 de 2019. Establece los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Convenios y Recomendaciones

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una fuente invaluable de información y orientación en materia de derecho laboral internacional. A continuación, se presentan algunas recomendaciones de fuentes internacionales como la OIT.

- Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación (1948).
- Convenio sobre el trabajo forzoso (1930) y su Protocolo de 2014
- Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso (1957).
- Convenio sobre la edad mínima (1973).

- Convenio sobre las peores formas de trabajo infantil (1999).

Informes y Análisis

- Informe Mundial sobre Salario. Analiza la evolución de los salarios y las políticas salariales en todo el mundo.
- Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Examina las tendencias y desafíos en el mercado laboral global.
- Informe Sobre el Diálogo Social. Destaca la importancia del diálogo social en la promoción de la justicia social y la resolución de conflictos laborales.

Como compañía que se rige por principios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, Unibán S.A. ha incorporado estos marcos normativos como un componente clave de su política de organización; lo cual, se puede evidenciar en su cumplimiento de convenios, implementación de programas de capacitación a través de su fundación, salud y bienestar laboral, y el desarrollo de iniciativas de inclusión, igualdad de género y robustecimiento comunitario desde su creación. Además, que la empresa adopta normas del Pacto Global de las Naciones Unidas y fomenta medidas en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular los Objetivos 5 (igualdad de género), 8 (empleo digno y desarrollo económico) y 10 (minimización de las desigualdades).

La norma colombiana también solicita que las entidades conserven reglamentos internos de trabajo, manuales de funciones, programas de capacitación, sistemas de evaluación y documentación contractual que estén de manera actualizada, asegurando así la legalidad y la trazabilidad de cada cargo laboral. Por lo tanto, las áreas de talento humanos tienen la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de las normativas y fomentar ambientes de trabajo éticos, justos y seguros.

En conclusión, el marco legal colombiano en el ámbito laboral proporciona una base sólida para estructurar procesos de gestión de recursos humanos que respeten los derechos fundamentales, fomenten el bienestar y favorezcan a la sostenibilidad de la empresa.

Su implementación eficaz en Unibán es importante para asegurar la legalidad, evitar conflictos laborales, optimizar el clima laboral y establecer un modelo de gestión del talento acorde a los estándares nacionales e internacionales y a las expectativas de empleados, comunidades y grupos de interés.

Metodología de la Investigación

Enfoque de la Investigación

Este estudio adopta un enfoque mixto. Se emplearán herramientas cuantitativas y cualitativas, como encuestas estructuradas dirigidas al personal del área de talento humano y a colaboradores que se han unido recientemente, lo cual nos permitirá obtener una visión completa de los procesos actuales de planificación, selección y contratación del talento humano en la compañía.

Tipo de Investigación

La investigación es tanto descriptiva como propositiva. Es descriptiva porque se enfoca en analizar las políticas, sostenibilidad, código de ética relacionados con la gestión del talento humano. Por otro lado, es propositiva ya que propone un modelo estratégico que se ajuste a las necesidades actuales de la organización, alineándose con la legislación laboral colombiana y los objetivos empresariales de la compañía.

Métodos de Recolección de Información

Se aplicarán los siguientes métodos:

Revisión Documental

Se incluirá la revisión de documentos institucionales disponibles en fuentes oficiales y en línea relacionados con Unibán S.A., tales como informes de sostenibilidad, código de ética y reportes corporativos, publicaciones de la Fundación Unibán y otros documentos disponibles en línea. También se consultaron fuentes periodísticas y plataformas de empleo que permita comprender su gestión del talento humano.

Entrevista Estructurada

Como parte del proceso de investigación se realiza entrevista virtual al analista de adquisiciones de talento de Uniban S.A., con el objetivo de conocer desde la percepción del área de gestión humana de la empresa más acerca de la planificación del talento humano, procesos de selección, inducción y capacitación, al igual que oportunidades de ascenso, incentivos y clima laboral, la encuesta fue realizada por preguntas abiertas y a modo de conversatorio, a continuación se comparten las preguntas realizadas.

¿Cómo fue tu experiencia al ser vinculado en la empresa? ¿Cómo fue el proceso de selección?

Al momento de comenzar con la empresa recibió algún tipo de inducción o capacitación ¿Cómo fue esa experiencia?

En el tiempo que lleva en la empresa ha tenido la oportunidad de ascenso o cambio de cargo ¿Qué tan viable es un ascenso en la empresa?

¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a los empleados?

¿Que lo motiva a usted a seguir en la empresa?

Desde su perspectiva como evidencia que se desarrolla el clima laboral en la empresa

¿Qué cambiarías o mejorarías en la manera como la empresa gestiona sus empleados?

Encuestas Estructuradas

Como parte del diseño metodológico, se llevó a cabo una encuesta estructurada destinada a empleados de diversas áreas de Unibán S.A., que han estado relacionados con la compañía en los años recientes. La meta principal consistió en recolectar opiniones y evaluaciones acerca de los procesos de selección, contratación, planificación del talento humano y condiciones de trabajo, desde el punto de vista del personal involucrado.

La encuesta contenía preguntas tanto de tipo cerrada como abierta, planteadas con el objetivo de recolectar datos tanto cuantitativos como cualitativos que faciliten la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la administración del talento humano. A continuación, se describen los puntos de interés.

- Área en la que labora.

Describe el entorno laboral de cada empleado, lo que facilita la comparación de respuestas en función de sus funciones o dependencia.

- Antigüedad en la compañía.

Se definieron intervalos de tiempo (menos de 1 año; 1 a 3 años; 3 a 5 años; más de 5 años) para examinar la variabilidad de las percepciones en función del periodo de permanencia en la organización.

- Percepción de equidad en la aplicación de políticas internas.

Se pidió evaluar, mediante una escala de 1 (en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), el grado de equidad en la aplicación de las políticas de la organización entre todos los empleados.

- Alineación entre la planificación del talento humano y los objetivos organizacionales.

Se determinó si los trabajadores sienten conexión entre la administración del talento y la orientación estratégica de la compañía.

- Transparencia y objetividad en los procesos de selección.

Esta pregunta permitió determinar el nivel de confianza en los actuales procedimientos de reclutamiento y vinculación.

- Aspectos positivos en los procesos de gestión del talento humano.

Facilita que el empleado manifieste, basándose en su experiencia, cuáles son los componentes que percibe como más eficientes o valiosos en la gestión del talento.

- Sugerecias para mejorar los procesos de selección y contratación.

Busca recoger aportes propositivos directamente desde la experiencia del trabajador.

Adicionalmente, se cuestiona si el empleado piensa que las ventajas y términos proporcionados están en la misma línea de otras compañías del mismo sector.

- Factores determinantes para la permanencia en la empresa.

Se ofrecieron opciones como: Oportunidades de desarrollo profesional, Salario y beneficios competitivos, Buen clima laboral, Estabilidad laboral, Otro (con opción de respuesta libre), Este ítem permite conocer cuáles son las motivaciones que realmente permite que permanezcan en la empresa.

- Lo que más valora de trabajar en Unibán S.A. (pregunta abierta).

Se enfoca en reconocer los factores distintivos que los trabajadores valoran en su experiencia dentro de la organización.

Técnicas de Análisis de Datos

Los datos cuantitativos recolectados a través de encuestas se analizarán utilizando herramientas estadísticas descriptivas (como frecuencias y porcentajes) para detectar tendencias y patrones. La información cualitativa se examinará mediante un análisis de contenido, organizando los hallazgos relevantes para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en el proceso de planificación y contratación del talento humano.

Consideraciones Éticas

Este análisis se realizó siguiendo principios éticos fundamentales, tales como el consentimiento informado, la privacidad de los datos obtenidos y la conservación de la

integridad de los participantes. Por lo que todos los participantes serán notificados acerca de los objetivos del estudio y su participación será totalmente voluntaria. La información se empleará exclusivamente para fines académicos y se gestionará conforme a la ley en vigencia sobre la protección de datos personales en Colombia.

Revisión Documental

Figura 1

Informe de Sostenibilidad Unibán S.A.



Nota. El informe de gestión contiene las estrategias implementadas por la organización para fortalecer el desarrollo del talento humano. Tomado de *Informe de Sostenibilidad Uniban*. (2024), <https://uniban.com/sostenibilidad/>

Según el Informe de Sostenibilidad se destacan las siguientes medidas establecidas, enfocadas en el desarrollo integral del talento humano, tales como:

- Programas de entrenamiento y formación constante.
- Fomentar la igualdad de género.
- Potenciación del liderazgo y la colaboración en equipo.
- Promoción de una cultura empresarial fundamentada en principios éticos y sostenibles.

Figura 2

Código de Ética Unibán S.A. 2024



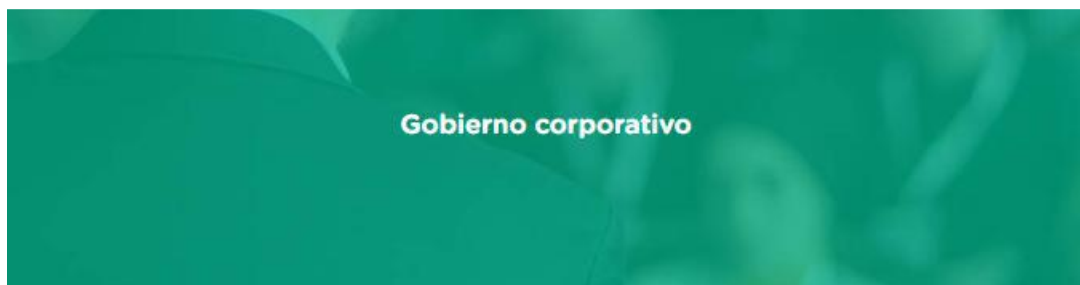
Nota. Este informe pone de manifiesto el código de ética en la empresa. Tomado de *Código de Ética Uniban.* (2024), https://uniban.com/wp-content/uploads/2023/04/AF-Codigo_de_-etica-final.pdf

Según el Código de Ética (2024) y el informe de Gobierno Corporativo revelan el compromiso que tiene la empresa con la transparencia, la inclusión, la equidad y el respeto por los derechos laborales. Se establece una cultura empresarial sólida, fundamentada en la responsabilidad social y la integridad, que guía los procesos de selección, promoción y retención del talento humano. Por otro lado, el informe del Gobierno Corporativo de Unibán (2024) indica que la administración del capital humano se encuentra en consonancia con los principios de ética, integridad y responsabilidad. Se fomenta un ambiente de trabajo respetuoso, inclusivo y con políticas definidas para evitar la discriminación y fomentar la diversidad.

Según La Fundación Unibán (2023) obtuvo reconocimiento por sus óptimas prácticas en desarrollo sostenible, lo que también se manifiesta en la manera en que Unibán administra su capital humano: poniendo especial atención en el crecimiento personal, profesional y comunitario de sus empleados y sus familias.

Figura 3

Gobierno Corporativo Uniban 2024



Nos respaldan buenas prácticas corporativas orientadas a generar confianza a través de un manejo íntegro, ético, coordinado y estructurado de la compañía, enfocado a los objetivos de eficiencia y rentabilidad empresarial, con respeto hacia sus grupos de interés, propendiendo por la sostenibilidad y garantizando la transparencia en las relaciones con los diferentes grupos de interés.

Con el fin de implementar dichas prácticas, se han adoptado políticas y directrices que buscan consolidar un sistema interno que rija el actuar de la compañía y especialmente el de los órganos de dirección y administración frente a los grupos de interés en general. Una de las políticas adoptadas es el Código de Ética con aplicación tanto a Unibán como a sus sociedades subordinadas, a través del cual se fijan procedimientos para evitar el fraude, la corrupción y el soborno en las operaciones que realiza la compañía.

Nota. Este informe pone de manifiesto las buenas prácticas corporativas orientadas a generar confianza a través de un manejo íntegro, ético y estructurado de la compañía, Tomado de *Gobierno corporativo Unibán S.A. (2024)*, <https://www.uniban.com/gobiernocorporativo/>.

Según el análisis documental de las fuentes citadas, se puede describir la gestión del talento humano en la compañía Unibán S.A. como un proceso integral, centrado tanto en el bienestar de sus empleados como en la adherencia a normas de sostenibilidad y responsabilidad social. Teniendo en cuenta lo anterior, en su administración hay algunos puntos que se pueden resaltar. De acuerdo con FYH.es (2024), Unibán ofrece una remuneración del 82% superior al salario mínimo legal actual, lo que evidencia una política de remuneración equitativa y competitiva en el sector agrícola.

Figura 4*Remuneración Salarial Uniban S.A.*

Nota. La imagen permite conocer la remuneración salarial de los empleados de la compañía objeto de estudio. Tomado de *FyH Revista*, <https://fyh.es/uniban-paga-un-82-por-encima-del-salario-minimo/>

Entrevista Estructurada

Según el análisis de la entrevista realizada, se puede considerar la planificación del talento humano en Unibán S.A como un proceso muy bien estructurado y enfocado al bienestar de sus colaboradores, cumple con un proceso de selección muy riguroso por ser una empresa exportadora e importadora, razón por lo que se cuidan mucho en la selección del talento humano, del mismo modo también tienen un proceso de inducción muy bien estructurado por lo antes mencionado, cuentan con un plan de igualdad de oportunidades para todos sus colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede resaltar los siguientes puntos: Cumplen con un proceso de selección muy organizado, para lo cual utilizan un formulario de postulación, el cual es extenso por el tema de conflicto de interés.

Cumplen con el proceso de inducción y capacitación muy estructurado este cuenta con un cronograma donde se abordan temas como contexto de negocio, seguridad y salud en el trabajo, socialización de beneficios, temas de sagrilaff, se realiza día y medio de inducción en un espacio muy dinámico, dentro de este proceso de realiza la firma del contrato.

La empresa cuenta con un plan de incentivos lo cual denominan salario emocional que son días libres al año, jornada reducida, cumpleaños, trabajo en casa, aguinaldo en diciembre correspondiente a 30 días de salario, prima extralegal entre otros. Se encuentra que los empleados que llevan más tiempo en la empresa o los de mayor edad son muy reacios al cambio ya que consideran que sus labores se pueden seguir realizando como tradicionalmente lo han hecho y la empresa desea evolucionar a la par en cómo está el mercado.

La compañía está en construcción de un plan carrera, pero efectivamente se dan muchas promociones y asensos ya que garantizan y tienen en cuenta el talento interno, donde hoy día tienen personal que empezó en cargos como auxiliares y operativos en altos rangos como

gerentes y demás. Uniban desea garantizar que todos sus colaboradores tengan las mismas oportunidades para postularse a las vacantes y hagan parte de esa valoración.

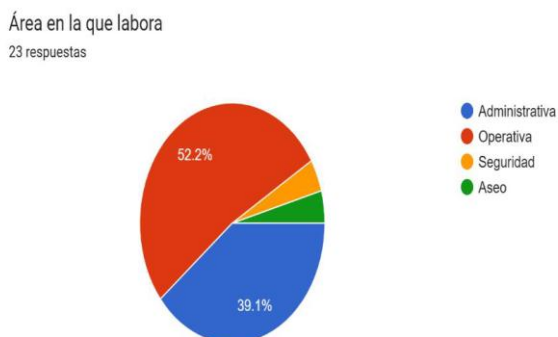
Los equipos de trabajo consolidados en Uniban tienen e incentivan mucho la confianza y el trabajo en equipo, lo que permite que el clima laboral sea muy bueno, desde gestión humana se encargan de realizar todos los procesos para evaluar el clima y actuar de acuerdo con las necesidades también se incentivan los colaboradores para que su desempeño sea el mejor.

En el área operativa tienen más rotación de personal debido a que son áreas con procesos muy limpios, delicados, sistema de seguridad muy estrictos y horarios más extensos por lo cual muchos colaboradores no están de acuerdo.

Encuestas Estructuradas

Figura 5

Área en que Labora Encuestado

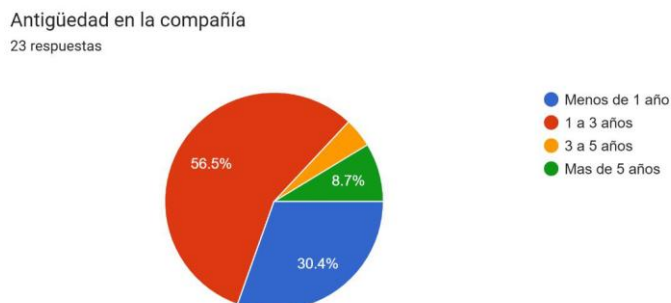


Nota. Esta figura muestra el área en el que laboran los empleados encuestados, destacando que el 52% pertenecen al área administrativa.

De los 23 encuestados, La mayoría de los encuestados pertenecen al área operativa, lo que refleja una muestra representativa de los cargos más comunes en el gremio agroindustrial. La presencia del personal administrativo también es significativa. Esto permite contrastar percepciones entre los dos frentes, quienes ejecutan funciones operativas y quienes coordinan los procesos.

Figura 6

Antigüedad Empleado Encuestado



Nota. Esta figura muestra el margen de tiempo que tienen las personas en la compañía.

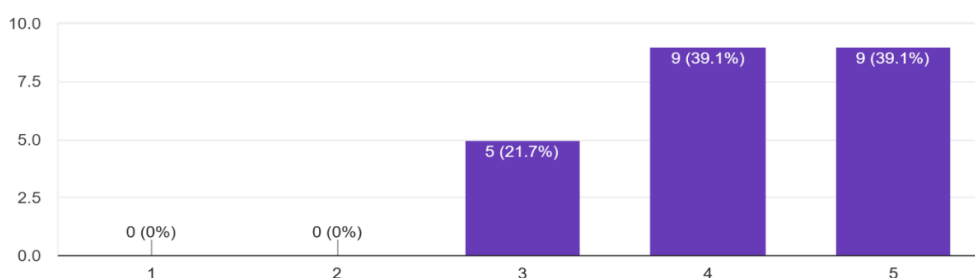
Un alto porcentaje de trabajadores tiene una antigüedad entre 1 y 3 años, lo que indica una rotación moderada o reciente ingreso de personal. Esto indica que se puede tener estabilidad laboral y que la empresa trabaja en la retención del talento.

Figura 7

Aplicación de Políticas

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores?

23 respuestas



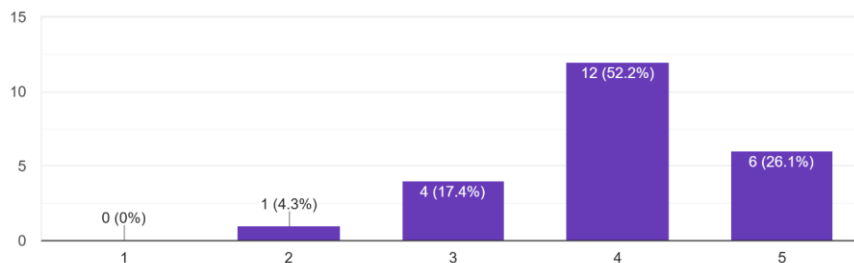
Nota. Esta figura muestra la percepción de los colaboradores respecto a la aplicabilidad de las políticas.

El 78% de los colaboradores percibe que las políticas internas se aplican de forma bastante equitativa (niveles 4 y 5). Aunque, el 22% está en un nivel intermedio (3), lo cual sugiere que hay percepciones de desigualdad, por lo que la empresa debe abordar mediante comunicación más clara y mecanismos de control.

Figura 8

Planificación de Talento Humano y Objetivos Organizacionales

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales?
23 respuestas



Nota. Esta figura muestra la percepción del talento humano respecto a los objetivos organizacionales.

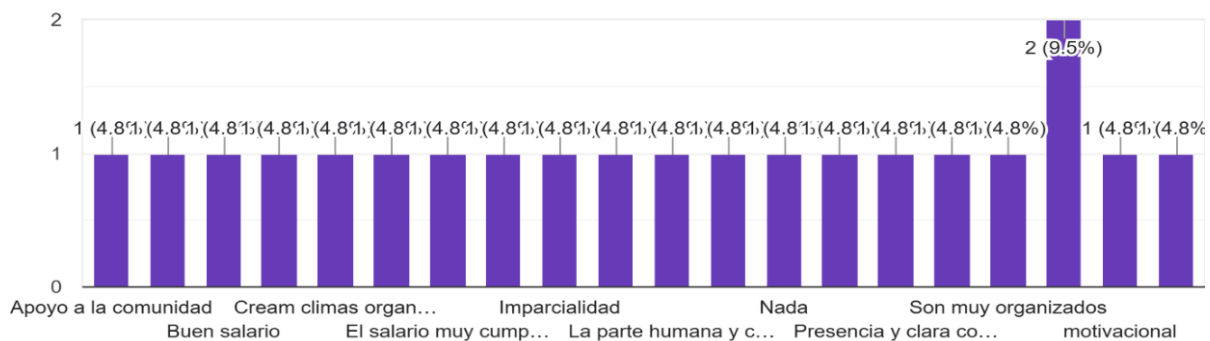
Casi el 80% de los participantes considera que la planificación del talento humano está alineada o muy alineada (niveles 4 y 5) con los objetivos estratégicos de la empresa. Sin embargo, hay un 20% que percibe desconexión o falta de claridad (niveles 2 y 3), por lo que se le hace un llamado a Uniban a fortalecer los canales de comunicación interna y la participación de los colaboradores en los planes estratégicos se sientas escuchados.

Figura 9

Aspectos Positivos Destacados de la Gestión Humana

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización?

21 respuestas

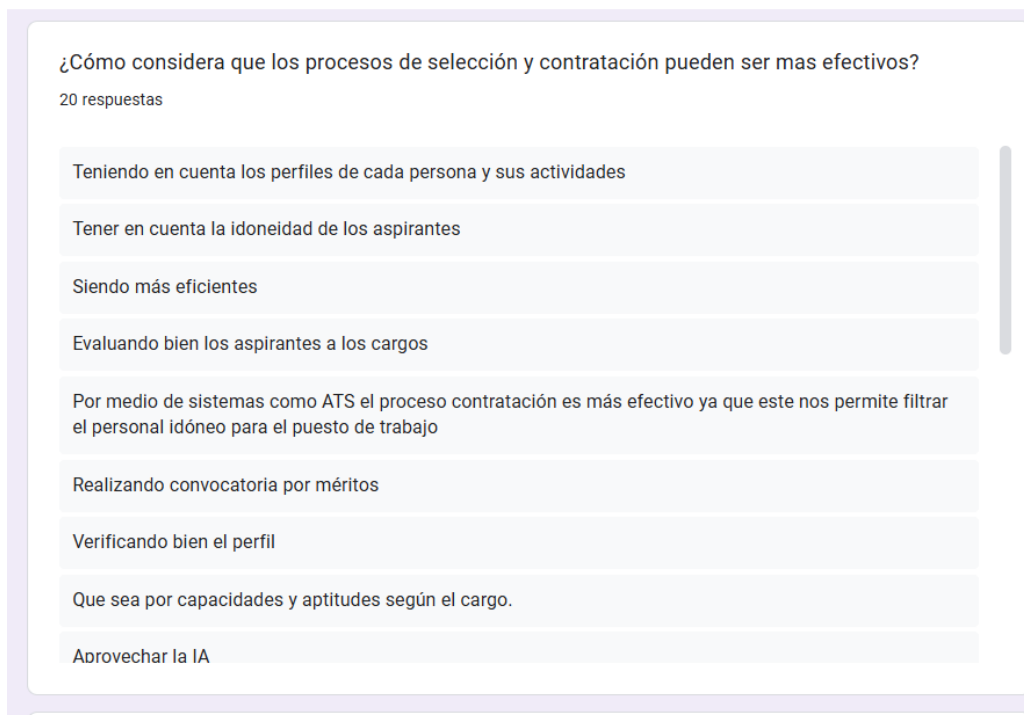


Nota. Esta figura muestra lo que más se valora en la gestión del talento humano.

Se evidencia que los empleados valoran principalmente: el ambiente de trabajo positivo, el respeto, y algunas prácticas del área de talento humano como la comunicación y el trato equitativo. Esto muestra una cultura laboral saludable, aunque se evidencia oportunidades de mejora en la motivación o los incentivos.

Figura 10

Opinión de Procesos de Selección y Contratación



Nota. Esta figura muestra las opiniones de algunos colaboradores sobre cómo se podrían mejorar los procesos dentro del área de talento humano.

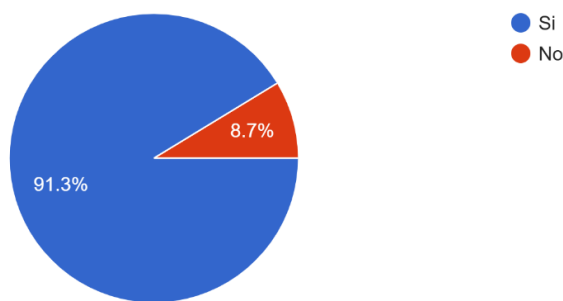
Los colaboradores proponen actualizar y personalizar los procesos de selección, resaltando la alineación del perfil con las aptitudes de los postulados. Esto refleja una oportunidad clara para optimizar las herramientas tecnológicas y mejorar la experiencia de los participantes, demostrando que hay transparencia y haciéndola más justa y eficaz.

Figura 11

Condiciones Laborales Competitivas

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector?

23 respuestas



Nota. Esta figura muestra cómo se perciben las condiciones laborales en la compañía.

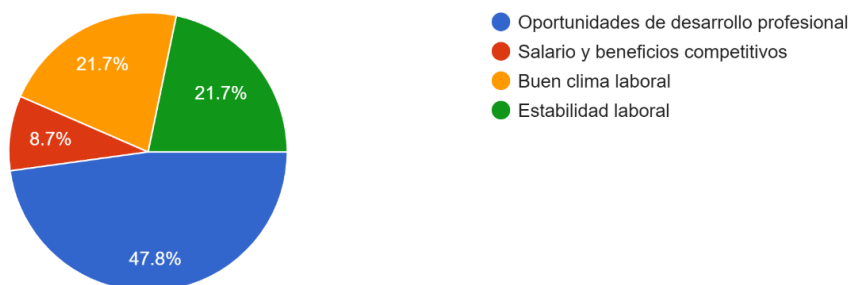
Existe una percepción muy positiva respecto a los beneficios laborales ofrecidos por la empresa, siendo coherente con la metodología de investigación de la información documental FYH.es. (2024, 27 de junio). donde se manifiesta que Unibán paga 82% por encima del salario mínimo. Esto es un factor que hace que la retención del talento en la empresa sea diferenciadora.

Figura 12

Principales Factores para Permanecer en la Empresa

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa?

23 respuestas

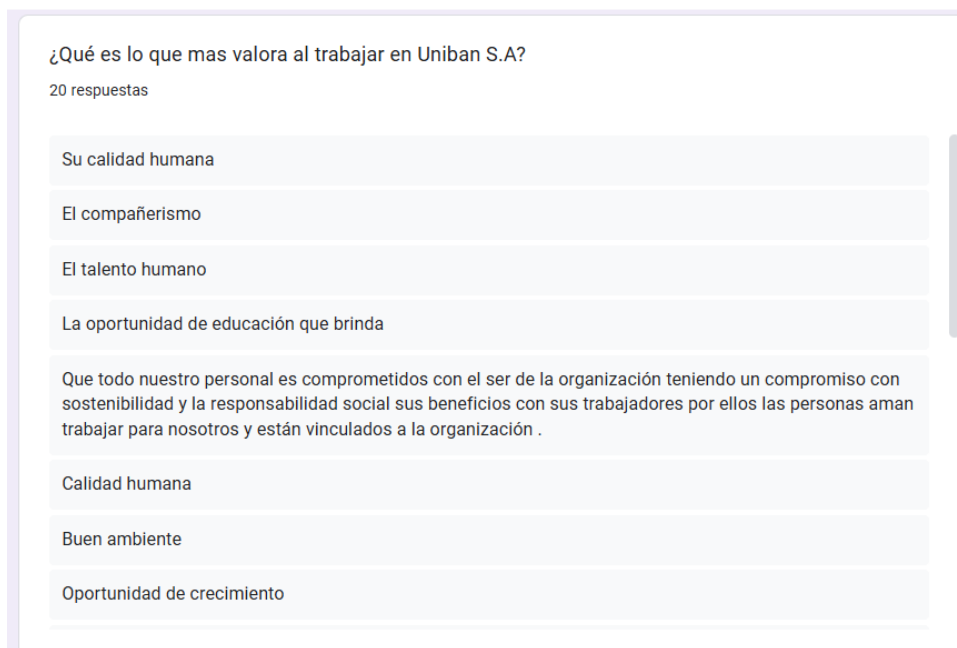


Nota. Esta figura muestra cuáles son los factores más importantes de permanencia en la compañía.

Aunque el salario es importante, el principal motivador para quedarse en Unibán es el desarrollo profesional. Esto evidencia que la empresa debe trabajar en el fortalecimiento del plan carrera y promociones internas, además de demostrarle a los empleados su permanencia a largo plazo.

Figura 13

¿Que Valora al Trabajar en Unibán S.A.?



Nota. Esta figura muestra lo que los empleados valoran más de la compañía.

El talento humano aprecia el enfoque humano y ético de la organización. Enfocado en el tema de clima laboral en general como es la calidad humana, el compañerismo y el compromiso. Esto debe mantenerse y potenciarse mediante programas de liderazgo, comunicación y responsabilidad compartida.

Conclusiones

A partir del análisis integral realizado sobre los procesos de planificación estratégica del talento humano en Unibán S.A., se podría concluir que la empresa cuenta con una estructura fuerte en cuanto a selección, capacitación y contratación, especialmente en áreas administrativas. Sin embargo, se evidencia diferencias en la implementación de estos procesos en los niveles operativos, donde se puede apreciar mayor rotación, percepción de favoritismo y menor acompañamiento en el proceso de adaptación. Aunque la compañía cumple con la normativa laboral vigente y ofrece beneficios extralegales por encima del promedio del sector, aún existen oportunidades de mejora relacionadas con la motivación, la promoción y el reconocimiento al mérito.

Los resultados de la investigación evidencian que el desarrollo profesional es la principal razón de permanencia para los colaboradores, lo que demuestra la necesidad de implementar un plan carrera claro y accesible. Actualmente, aunque la empresa reconoce y promueve el talento interno, no existen rutas ni criterios definidos para los ascensos, lo cual genera inquietudes entre los colaboradores respecto a la posibilidad de crecimiento. Además, el reconocimiento por cumplimiento de metas aún no está formalizado en un sistema estructurado, lo que afecta de manera negativa su impacto motivacional.

Ante estos resultados, se concluye que Unibán S.A debe avanzar en la implementación de un modelo de planificación estratégica del talento humano que integre programas de incentivos diferenciadores, basados en el cumplimiento de objetivos e indicadores, y que fortalezcan la equidad, la transparencia y la participación. La implementación de herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de candidatos (ATS), el fortalecimiento de los canales de comunicación interna y la consolidación de espacios de retroalimentación y escucha activa,

permitirán una mejor sincronización los procesos de gestión humana con la visión organizacional. En conclusión, una planificación adecuada del talento humano, centrada en el crecimiento profesional, el reconocimiento al mérito y la sostenibilidad laboral es fundamental para fortalecer el compromiso del personal, mejorar la productividad y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Recomendaciones

Se debe mejorar la percepción de equidad en la aplicación de políticas de selección y procesos en la empresa, aunque la mayoría calificó con puntajes altos, algunos colaboradores expresaron que se mantiene posibles favoritismos o “roscas”. Por lo tanto, se debe socializar con claridad los criterios de toma de decisiones, ascensos y asignación de beneficios, mediante espacios como foros internos o en los boletines que maneja la organización.

En las encuestas a los empleados algunas respuestas sugieren aprovechar herramientas como IA o sistemas ATS para garantizar objetividad. En este caso, se debe implementar un sistema de gestión de candidatos que permita filtrar por competencias, experiencia e indicadores medibles. Esto refuerza la transparencia que promueve talento humano, según lo que se habla en la entrevista con el analista de adquisición de talento.

Aunque en la entrevista se destacó que la empresa realiza inducción, varios encuestados no mencionaron este acompañamiento como un aspecto positivo. En este caso la empresa debe implementar una evaluación ambigua donde se identifique fortalezas y oportunidades de logro de las partes en los primeros 90 días, donde se realice seguimiento por parte de líderes directos y un sistema de retroalimentación entre pares.

Se evidencia que la razón más mencionada para permanecer en la empresa fue, las oportunidades de crecimiento profesional. Por lo que se debe ofrecer rutas claras de carrera interna, acceso a cursos con certificación mediante los programas de educación que tiene la empresa y garantizar que por buen desempeño en estos procesos los colaboradores serán tomado en cuenta para participar en ascenso por méritos.

Por otra parte, algunas críticas vinieron de empleados de planta, quienes señalaron inconformidades (falta de oportunidades, favoritismo o baja empatía). Para esto sería necesario

implementar espacios de escucha activa como “desayuno con líderes”, buzones de sugerencias, o focus groups rotativos para capturar sus percepciones directamente.

Otros de las oportunidades de mejora que se identifica según las encuestas es el reconocimiento por desempeño y aunque la empresa cuenta con varios beneficios que los hace diferenciadores en comparación a otra empresa del gremio y de la zona Urabeña, los empleados encuestados manifiestan que desea ser reconocidos por su desempeño en sus funciones por lo que en este caso, se sugiere ampliar el plan de beneficios y Aplicar el plan de incentivos en el trabajo, como lo son premiar por cierta cantidad de tiempo al año al mejor empleado por desempeño y reconocimiento simbólico (cartelera, certificado y reuniones).

Programa de Compensación e Incentivos para Uniban S.A.

Tabla 1

Programa de Compensación Propuesto para Uniban S.A.

Objetivo General	Objetivo Especifico	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo de Duración	Indicadores
Implementar un plan de compensación e incentivos que mejore el rendimiento del talento humano de la empresa Unibán S.A	Motivar a los empleados de UNIBAN para que mejoren su rendimiento y productividad.	Premiar al mejor empleado del mes en el área de producción y oficinas varios, con un día libre al mes. (áreas donde el trabajo requiere más esfuerzo físico).	Recursos humanos	Presupuesto de bienestar laboral. Día libre remunerado valor \$ 47.450	Prueba piloto de 6 meses	Porcentaje de metas y objetivos propuestos y cumplidos
	Mejorar la satisfacción laboral y personal del talento humano dentro la empresa.	Fijar un incentivo económico trimestral, que corresponda al valor de tres días laborales, este será otorgado al empleado que cumpla con los objetivos y metas mensuales de la empresa, además de que cumpla con temas de	Jefe de presupuesto y Recursos humanos	Presupuesto de bienestar laboral. Incentivo por Valor \$142.350 Correspondiente al valor de 3 días, según SMLV 2025.	Prueba piloto de 6 meses	Metas y objetivos propuestos y cumplidos

Objetivo General	Objetivo Especifico	Acciones	Responsable	Recursos	Tiempo de Duración	Indicadores
		puntualidad, responsabilidad y trabajo en equipo.				
	Reconocer y recompensar el esfuerzo y desempeño de los trabajadores	Implementar un sistema de reconocimiento interno no monetario, el cual se realizará con la publicación de la foto del empleado del mes en los boletines y carteleras de la empresa, además de reconocimiento en reuniones de personal y certificado de reconocimiento.	Dirección General y Recurso Humano	Círculos de comunicación y diseño de certificados. Foto publicada en cartelera o boletín de la empresa y certificado de reconocimiento.	Mensual	Número de reconocimientos semestral
	Identificar estado de clima laboral y satisfacción de empleados.	Monitorear y evaluar clima laboral y satisfacción con el programa	Comité de Calidad y Bienestar	Encuestas internas, Incorporar focus group	Semestral	Nivel de satisfacción superior a 80%

Nota. Plan de incentivos propuesto para la compañía Uniban S.A.

En resumen, podemos decir que los incentivos por el buen desempeño de los empleados buscan motivar y reconocer el esfuerzo y los resultados de los objetivos y metas cumplidas, lo que trae consigo beneficios para los empleados, que además de beneficiar a la persona como individuo, lo hace más por la empresa porque se logra motivar, atraer y retener el talento humano.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias* (2.ª ed.). Ediciones Granica. <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*. <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. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372>
- Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Eudeba. <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. <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.ª ed.). Dykinson. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>
- Fernández López, F. (2016). *Contratación laboral (UF0341)*. Editorial Tutor Formación. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/44207?page=48>
- Fundaunibán. (2023). *Instituto Técnico Unibán*. <https://www.fundauniban.org.co/institutotecnico-uniban/>

- Gan, F. (2013). *Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias* (3.^a ed.). Universidad del Norte. 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., & Muñoz Rojas, D. (2017). Cultura de prevención para la seguridad y salud en el trabajo en el ámbito colombiano. *Advocatus*, 14(28), 1–15. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. <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. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo*.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/58675146/Resolucion+0312+de+2019.pdf>

Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). *Normas internacionales del trabajo*.

<https://www.ilo.org/global/standards/lang-->

Presidencia de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.

<https://www.constitucioncolombia.com/>

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

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). (2023). *Norma APA 7.ª edición*.

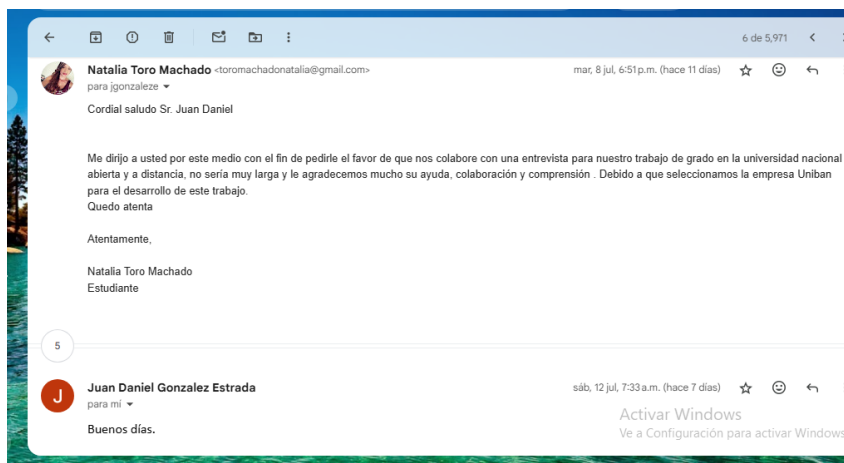
https://repository.unad.edu.co/static/pdf/Norma_APA_7_Edicion.pdf

Unibán S.A. (2024). *Informe de sostenibilidad*. <https://www.uniban.com/sostenibilidad/>

Apéndices

ApéndiceA

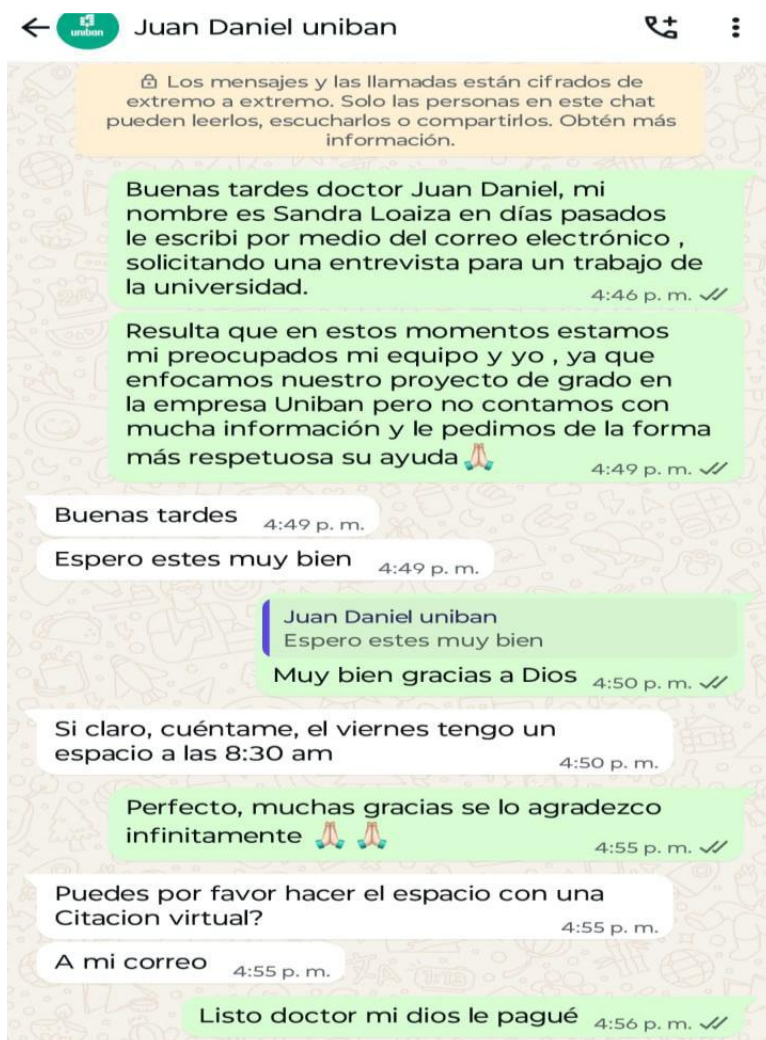
Correo de Solicitud de Entrevista



Nota. La imagen anterior corresponde al primer acercamiento con el área administrativa de la compañía.

ApéndiceB

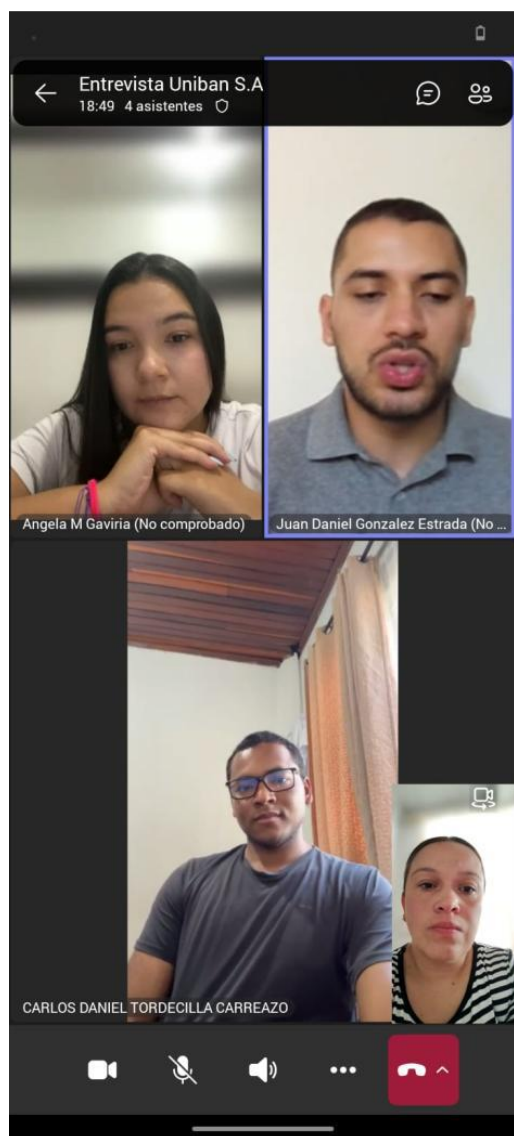
Coordinación de las Entrevistas



Nota. Chat con el analista de talento humano de la organización en el cual se observa la fecha y hora de la entrevista

ApéndiceC

Entrevista Con Analista Adquisición De Talento



Nota. Aplicación de la entrevista en TEAMS.

ApéndiceD

Aplicación de Encuestas a Empleados de Unibán S.A.

Encuesta sobre la percepción de los procesos de talento humano en Uniban S.A.

Esta encuesta tiene como objetivo conocer su percepción sobre las políticas, planificación, selección y contratación en Uniban. Sus respuestas serán confidenciales y se usarán para fines académicos y mejora de procesos en la organización.

Nota. Encuesta para conocer la percepción de los colaboradores sobre la gestión del talento humano en Unibán S.A.

ApéndiceE

Entrevista Estructurada.

<https://youtu.be/p47SWHdhl2c?si=UzjbpTxFuAZVVw4u>.

ApéndiceF

Encuestas 1

<p><i>Encuesta N°1</i></p> <p>Dirección de correo electrónico: Mauricio@umiban.com.co</p> <p>Área en la que labora: Administrativa</p> <p>Antigüedad en la compañía: Más de 5 años</p> <p>¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5</p> <p>¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 5</p> <p>¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5</p> <p>¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización?</p> <p>Integración adecuada del nuevo personal</p>	<p>Capacitación y desarrollo continuo</p> <p>Ambiente laboral saludable y colaborativo</p> <p>Políticas inclusivas y equitativas</p> <p>¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Por medio de sistemas como ATS, ya que permiten filtrar el personal idóneo para el puesto de trabajo</p> <p>¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si</p> <p>¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa?</p> <p>Oportunidades de desarrollo profesional</p> <p>¿Qué es lo que más valora al trabajar en Umiban?</p> <p>El compromiso del personal con la organización, la sostenibilidad y la responsabilidad social; los beneficios que ofrece la empresa, y el orgullo de pertenecer a Umibán.</p>
---	---

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #1.

ApéndicesG

Encuesta 2

<i>Encuesta N°2</i>	la organización?
Dirección de correo electrónico: natalia@uniban.com.co	Las capacitaciones
Área en la que labora: Administrativa	¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos?
Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años	Verificando bien el perfil del aspirante
¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 3	¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí
¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 3	¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa?
¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4	Oportunidades de desarrollo profesional
¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización?	¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Buen ambiente

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #2.

ApéndicesH

Encuesta 3

Encuesta N°3

Dirección de correo electrónico: duqueana@uniban.com.co

Área en la que labora: Administrativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 5

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización?

Transparencia

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos?

Aprovechar la inteligencia artificial

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #3.

ApéndicesI

Encuesta 4

Encuesta N°4

Dirección de correo electrónico: yeicyguerra@gmail.com

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 5

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Parte humana y consciente

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos?

Procesos evaluativos

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Oportunidades de desarrollo profesional

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? El compromiso

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #4.

ApéndicesJ

Encuesta 5

Encuesta N°5

Dirección de correo electrónico: luisag4@gmail.com

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Climas organizacionales positivos

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos?

Filtro por psicología

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Oportunidades de desarrollo profesional

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Clima organizacional y desarrollo personal

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #5.

ApéndicesK

Encuesta 6

Encuesta N°6

Nombre: Marle Martinez

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 5

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización?

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos?

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Oportunidades de desarrollo profesional

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban ? la calidad humana

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #6.

ApéndicesL

Encuesta 7

Encuesta N°7

Nombre: Pablo Andrés Amézquita

Área en la que labora: Administrativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Ágiles y transparentes

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Perfiles claros, colaboración entre áreas, filtros estratégicos, entrevistas prácticas

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Salario y beneficios competitivos

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Cultura organizacional, compromiso social y desarrollo humano

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #7.

ApéndicesM

Encuesta 8

Encuesta N°8

Dirección de correo electrónico: Adriana.arias09@gmail.com.co

Área en la que labora: Aseo

Antigüedad en la compañía: Menos de 1 año

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 3

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 3

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? El salario muy cumplido y legal

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Evaluando bien los aspirantes

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Estabilidad laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? La oportunidad de educación brindada.

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #8.

ApéndicesN

Encuesta 9

Encuesta N°9

Nombre: Isabel Cartagena

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Son muy organizados

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Siendo más eficientes

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Oportunidades de desarrollo profesional

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban ? El talento humano

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #9.

ApéndicesO

Encuesta 10

Encuesta N°10

Nombre: Laura Marcela Vera

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: Menos de 1 año

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 3

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 2

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 1

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Cero roscas, y tener más empatía

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos Dándole la oportunidad a la gente sin experiencia

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Oportunidades de desarrollo profesional

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? El compañerismo

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #10.

ApéndicesP

Encuesta 11

Encuesta N°11

Dirección de correo electrónico: Johanacarmona@gmail.com

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: Menos de 1 año

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 3

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Brindar la información

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Siendo más ágil y transparente

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Estabilidad laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Las oportunidades de crecimiento.

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #11.

ApéndicesQ

Encuesta 12

Encuesta N°12

Dirección de correo electrónico: jmunoz@uniban.com.co

Área en la que labora: Administrativa

Antigüedad en la compañía: Menos de 1 año

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 5

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Rapidez

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos?

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Estabilidad laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? La estabilidad laboral

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #12.

ApéndicesR

Encuesta 13

Encuesta N°13

Dirección de correo electrónico: dinaluz@gmail.com

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: Menos de 1 año

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? presencia y clara comunicación

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Clara comunicación

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Salario y beneficios competitivos

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? El salario y ambiente laboral

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #13.

ApéndicesS

Encuesta 14

Encuesta N°14

Dirección de correo electrónico: esvendduran@gmail.com

Área en la que labora: Seguridad

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Excelente

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Realizar visitas domésticas para conocer un poco más al personal

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Oportunidades de desarrollo profesional

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Ambiente laboral

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #14.

ApéndicesT

Encuesta 15

Encuesta N°15

Dirección de correo electrónico: flomyblue39@gmail.com

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: 3 a 5 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Apoyo a la comunidad

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Teniendo en cuenta los perfiles de cada persona y sus actividades

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Oportunidades de desarrollo profesional

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Su calidad humana

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #15.

ApéndicesU

Encuesta 16

Encuesta N°16

Dirección de correo electrónico: Milex@uniban.com.co

Área en la que labora: Administrativa

Antigüedad en la compañía: Menos de 1 año

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? –

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? –

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Buen clima laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban?

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #16.

ApéndicesV

Encuesta 17

Encuesta N°17

Dirección de correo electrónico: erikaga.29@gmail.com

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: Menos de 1 año

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 3

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Buen salario

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Que sea por capacidades y aptitudes según el cargo

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Buen clima laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Oportunidad de crecimiento

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #17.

ApéndicesW

Encuesta 18

Encuesta N°18

Dirección de correo electrónico: sanchezabaleta001@gmail.com

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 3

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 3

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Gestión por competencias

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? si

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? No

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Oportunidades de desarrollo profesional

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? La calidad humana

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #18.

ApéndicesX

Encuesta 19

Encuesta N°19

Dirección de correo electrónico: Suaza0285@gmail.com

Área en la que labora: operativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 3

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Imparcialidad

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Tener en cuenta la idoneidad de los aspirantes

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Buen clima laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? El compañerismo.

8

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #19.

ApéndicesY

Encuesta 20

Encuesta N°20

Nombre: Jorge Andrés Gaviria

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 3

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 3

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Cultura organizacional

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos?

Realizando convocatoria por méritos

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Estabilidad laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Calidad humana

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #20.

ApéndicesZ

Encuesta 21

Encuesta N°21

Dirección de correo electrónico: Jose@gmail.com

Área en la que labora: Operativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 3

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Transparencia

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Realizarlos de manera abierta

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Sí

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Buen clima laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Las garantías laborales

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #21.

ApéndicesAA

Encuesta 22

Encuesta N°22

Dirección de correo electrónico: marilinsanchez12@uniban.com.co

Área en la que labora: Administrativa

Antigüedad en la compañía: 1 a 3 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 4

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 4

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 4

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Motivacional

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? dando cumplimiento a los requerimientos

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Buen clima laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Oportunidad de crecimiento laboral

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #22.

ApéndicesBB

Encuesta 23

Encuesta N°23

Dirección de correo electrónico: Yessicaalvarez@uniban.com.co

Área en la que labora: Administrativa

Antigüedad en la compañía: Más de 5 años

¿Siente que las políticas se aplican de manera equitativa entre todos los colaboradores? 5

¿Considera que la planificación del talento humano se alinea con los objetivos organizacionales? 5

¿Considera usted que los procesos de selección son transparentes y objetivos? 5

¿Qué aspectos positivos podría destacar en los procesos de gestión del talento humano en la organización? Ninguno

¿Cómo considera que los procesos de selección y contratación pueden ser más efectivos? Muy buenos

¿Considera que las condiciones laborales son competitivas en comparación con otras empresas del sector? Si

¿Cuál de los siguientes factores considera más importante para permanecer en la empresa? Estabilidad laboral

¿Qué es lo que más valora al trabajar en Uniban? Su ambiente

81

Nota. Respuestas de la encuesta aplicada al empleado #23.