

**Fortalecimiento del Proceso de Selección y Contratación del Talento Humano en  
UNIGAS para la Mejora del Clima Organizacional y la Productividad Laboral**

Diana Carolina Figueroa Parada

Francy Angarita Sierra

Oscar Eduardo Sánchez Canelo

Diana Carolina Moreno Gómez

Jenny Patricia Vera Orduz

Asesor

Mónica Lisseth Jaimes Rodríguez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

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

Administración de Empresas

2026

### **Dedicatoria**

*Consagramos el presente trabajo a nuestras familias, quienes con su apoyo constante han sido un pilar fundamental durante nuestro proceso de formación académica. De igual manera, lo dedicamos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindar espacios de aprendizaje que fortalecen el desarrollo profesional, y a nuestra tutora Mónica Lisseth, por su acompañamiento, orientación y aportes a lo largo del curso.*

### **Agradecimientos**

*Damos las gracias a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD por ofrecer un modelo educativo flexible que facilita el desarrollo de competencias académicas y profesionales. De manera especial, agradecemos a nuestra tutora por su acompañamiento, orientación y retroalimentación oportuna, los cuales contribuyeron significativamente al fortalecimiento del presente trabajo de Diplomado. Asimismo, agradecemos a cada uno de los integrantes del grupo por el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo demostrados durante el desarrollo de las diferentes fases del curso*

## Resumen

El presente documento final integrador aborda la gestión estratégica del talento humano, con énfasis en los procesos de selección, inducción, entrenamiento, capacitación y retención del personal, como elementos clave para el logro de los objetivos organizacionales. El estudio surge a partir de la identificación de deficiencias en los procesos de incorporación y desarrollo del talento humano, las cuales pueden generar baja productividad, rotación de personal y dificultades en la adaptación de los colaboradores a la cultura organizacional.

El objetivo general del trabajo es analizar y proponer estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano mediante la integración de buenas prácticas en los procesos mencionados, alineadas con la normativa laboral vigente y los principios de la gestión moderna del talento. La metodología empleada corresponde a un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y analítico, basado en la revisión documental, el análisis de casos y la integración de aportes individuales desarrollados en las diferentes fases del curso.

Entre los principales resultados se evidencia que la implementación estructurada de procesos de selección adecuados, programas de inducción efectivos, entrenamiento práctico y planes de capacitación continua contribuye significativamente al desarrollo de competencias, la mejora del desempeño laboral y el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores. Asimismo, se concluye que estas prácticas favorecen la fidelización y retención del talento humano, impactando positivamente en la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad organizacional.

**Palabras clave:** gestión del talento humano; selección de personal; inducción y capacitación; entrenamiento laboral; retención del talento.

## Abstract

This final integrative document addresses strategic human talent management, focusing on recruitment and selection processes, induction, training, continuous development, and talent retention as key factors for achieving organizational objectives. The study arises from the identification of weaknesses in employee onboarding and development processes, which may lead to low productivity, staff turnover, and difficulties in adapting to organizational culture.

The main objective of this work is to analyze and propose strategies aimed at strengthening human talent management through the integration of best practices in recruitment, induction, training, and development processes, aligned with current labor regulations and modern human resource management principles. The methodology follows a qualitative, descriptive, and analytical approach, based on documentary review, case analysis, and the integration of individual contributions developed throughout the different phases of the course.

The results indicate that the structured implementation of appropriate recruitment processes, effective induction programs, practical training, and continuous development plans significantly contributes to competency development, improved job performance, and strengthened employee engagement. It is concluded that these practices promote talent retention and loyalty, positively impacting organizational efficiency, competitiveness, and sustainability.

**Keywords:** human talent management; personnel selection; induction and training; workforce development; talent retention.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos .....	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción .....	8
Planteamiento del problema.....	10
Justificación .....	12
Objetivos.....	14
Objetivo General .....	14
Objetivos Específicos.....	14
Antecedentes .....	15
Antecedentes Internacionales.....	15
Antecedentes Nacionales.....	16
Marco teórico.....	17
Evaluación de desempeño.....	17
Modelos Específicos .....	18
<i>Evaluación Basada en Competencias</i> .....	19
<i>Evaluación 360°</i> .....	19

<i>Indicadores de Desempeño</i> .....	19
Marco Legal .....	19
Constitución Política de Colombia (1991) .....	20
Código Sustantivo del Trabajo (CST) - Decreto 2663/1950, modificado Ley 50/1990 .....	20
<i>Otras Normas Relevantes</i> .....	21
Metodología .....	23
Resultados .....	25
Diagnosticar cualitativamente las fortalezas y debilidades del proceso actual de selección y contratación del talento humano en UNIGAS, a través de percepciones de colaboradores .....	25
Analizar los formatos y herramientas existentes en UNIGAS para selección y contratación, identificando oportunidades de optimización.....	26
Desarrollar nuevas estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa UNIGAS en la ciudad de Bogotá D.C.....	28
Conclusiones .....	30
Recomendaciones .....	32
Referencias.....	33

## Introducción

La gestión del talento humano constituye un proceso estratégico competitivo que integra selección, vinculación, desarrollo y retención del personal.

Chiavenato (2020) destaca que la gestión del talento humano constituye un proceso estratégico competitivo alineado a indicadores organizacionales.

En este marco, Litwin y Stringer (1968) definen el clima organizacional como un conjunto de variables interrelacionadas en las actividades laborales donde el talento humano es importante para el desarrollo competitivo (p. 42).

Empresas del sector energético como UNIGAS, dedicada a la distribución y comercialización de gas licuado de petróleo (GLP), enfrentan retos específicos: jornadas extendidas, venta directa y altos estándares de seguridad que demandan procesos de selección y contratación eficientes. Estos deben atraer colaboradores con competencias técnicas (manejo GLP, ventas) y actitudinales (liderazgo, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales), contribuyendo a mayor participación de mercado y segmentación de clientes en Bogotá D.C. Sin embargo, deficiencias en comunicación asertiva, baja motivación y cuellos de botella operativos evidencian oportunidades de mejora en estos procesos.

La presente investigación cualitativa aborda esta problemática mediante un diagnóstico profundo de percepciones y experiencias de los colaboradores de UNIGAS, alineado con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), señalan que el enfoque cualitativo permite reconstruir realidades organizacionales complejas. Los objetivos son: diagnosticar fortalezas y debilidades del proceso actual de selección/contratación; analizar formatos internos existentes; y proponer estrategias para optimizar el clima organizacional y productividad laboral.

Esta aproximación no solo fortalece la atracción y permanencia del talento idóneo, sino

que posiciona a UNIGAS competitivamente mediante bienestar laboral sostenido y cumplimiento de metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

## Planteamiento del problema

En UNIGAS empresa colombiana de distribución y comercialización de gas licuado de petróleo (GLP) en Bogotá D.C, el clima organizacional se ha deteriorado en los últimos tres meses (octubre-diciembre 2025), evidenciado por ausentismo laboral creciente (estimado en 15-20% mensual), baja motivación, escasa comunicación asertiva y cuellos de botella en entregas que han causado caídas en indicadores comerciales locales (reducción 12% en ventas). Estos problemas se agravan con la incorporación de nuevos empleados en áreas productivas y de ventas, quienes presentan deficiencias en habilidades técnicas (manejo GLP, eficiencia operativa) y actitudinales (liderazgo, relaciones interpersonales), generando lentitud operativa y servicio al cliente deficiente.

El proceso de selección y contratación actual no asegura talento idóneo, lo que genera un ambiente hostil, percepción de escasas oportunidades de desarrollo y falta de reconocimiento, impactando la productividad (pérdida estimada 10-30% por mal clima) y posicionamiento competitivo. Factores como liderazgo gerencial inadecuado, sobrecarga laboral en jornadas extendidas (hasta 10 horas) y ausencia de evaluación de desempeño contribuyen a esta dinámica, alineada con estudios sectoriales donde el 69% de rotación mensual se asocia a clima deficiente.

Preguntas centrales de investigación (enfoque cualitativo): ¿Cuáles son las percepciones de los colaboradores de UNIGAS sobre el proceso de selección/contratación y su influencia en el clima organizacional? ¿Qué fortalezas/debilidades presenta este proceso en el contexto de Bogotá D.C. (2025)? ¿Cómo impactan estas deficiencias en la productividad laboral? Siguiendo a Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la exploración cualitativa permite reconstruir experiencias profundas de los participantes mediante entrevistas y observación directa, con el propósito de comprender fenómenos organizacionales complejos y generar propuestas de mejora

contextualizadas. (p. 607)

Sin intervención, estos cuellos de botella amenazan la retención de talento y metas estratégicas de UNIGAS.

La gestión del talento humano enfrenta múltiples desafíos derivados de los cambios tecnológicos, normativos y competitivos, los cuales exigen procesos cada vez más estructurados y alineados con los objetivos estratégicos de las organizaciones. A pesar de la importancia que representan las personas como principal activo organizacional, en muchas empresas los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación no se desarrollan de manera articulada ni sistemática.

Esta situación genera dificultades en la incorporación de nuevos colaboradores, quienes suelen enfrentar procesos de inducción insuficientes, desconocimiento de sus funciones, baja apropiación de la cultura organizacional y limitadas oportunidades de desarrollo. Como consecuencia, se presentan problemas como bajo desempeño laboral, desmotivación, incremento en la rotación del personal y afectación de la productividad organizacional.

## **Justificación**

Fortalecer el proceso de selección y contratación del talento humano en UNIGAS resulta imperativo para mejorar el clima organizacional y productividad laboral en Bogotá D.C., garantizando mayor participación de mercado y segmentación de clientes potenciales en el sector GLP, donde la competencia exige eficiencia operativa y servicio ágil. Esta investigación responde a ausentismo (15-20%), caídas comerciales (12%) y cuellos de botella por nuevos empleados inadecuados, identificados en el planteamiento del problema.

Relevancia teórica: se sustenta en autores clave como Chiavenato (2020) para gestión estratégica del talento, Litwin y Stringer (1968), para clima organizacional, y enfoques de evaluación como Kirkpatrick (1959), Armstrong & Baron (1998), Mathis & Jackson (2011), más métodos 360° y competencias.

Integra aprendizajes del diplomado en Gerencia del Talento Humano (evaluación desempeño, compensación, motivación), aplicados críticamente a UNIGAS.

Relevancia práctica: proporciona a UNIGAS diagnóstico cualitativo de percepciones colaborativas vía entrevistas semiestructuradas, observación participante y revisión documental, generando estrategias accionables para atraer talento idóneo (habilidades GLP, liderazgo), reducir rotación y elevar productividad. Beneficia a la gerencia al alinear selección con bienestar y metas estratégicas.

Relevancia académica: contribuye al campo con análisis cualitativo profundo del clima en sector energético colombiano, siguiendo Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes validan su uso para explorar experiencias holísticas sin cuantificación rígida. Inicialmente considerada mixta, se prioriza lo cualitativo por su adecuación a datos descriptivos y exploratorios del contexto UNIGAS.

Esta justificación integra aportes individuales del grupo, ajustes de tutora y evidencia observacional, posicionando la investigación como herramienta estratégica para sostenibilidad organizacional.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Fortalecer el proceso de selección y contratación del talento humano en UNIGAS mediante diagnóstico cualitativo y propuestas estratégicas, para mejorar el clima organizacional y la productividad laboral en Bogotá D.C.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar cualitativamente las fortalezas y debilidades del proceso actual de selección y contratación del talento humano en UNIGAS, a través de percepciones de colaboradores.

Analizar los formatos y herramientas existentes en UNIGAS para selección y contratación, identificando oportunidades de optimización.

Desarrollar estrategias basadas en competencias para elevar el clima organizacional y productividad en UNIGAS, Bogotá D.C.

## Antecedentes

### Antecedentes Internacionales

Diversos estudios han evidenciado la importancia de una gestión integral del talento humano como factor determinante para el desempeño y la sostenibilidad organizacional. Chiavenato (1999), plantea que los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación constituyen elementos fundamentales para el desarrollo de competencias laborales, al permitir la adaptación del trabajador a su puesto y a la cultura organizacional.

Por su parte, Werther (2008), destaca que la selección adecuada del personal y la implementación de programas de desarrollo contribuyen a reducir la rotación y a fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores. De igual manera, investigaciones recientes enfatizan la necesidad de incorporar estrategias de capacitación continua, como el upskilling y el reskilling, para responder a los cambios tecnológicos y a las nuevas exigencias del entorno laboral.

Mondy (2010), resalta que la efectividad de los programas de capacitación depende en gran medida del compromiso de la organización y de la adecuada articulación entre los procesos de gestión del talento humano, señalando que una formación mal estructurada puede afectar negativamente la productividad y la motivación del personal.

Chilcho Echeverría, R. (2025). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral basado en KPIs para mejorar la competitividad de la Empresa Industrial Alpamayo. [Tesis]. Perú. Su objetivo fue diseñar indicadores medibles para procesos productivos. Usando metodología cuantitativa descriptiva, evidenció mejoras en tiempo y volumen industrial vía KPIs, destacando la medición objetiva para competitividad lección transferible a UNIGAS para ventas GLP.

Amado Ortiz, N. (2025). Evaluación del desempeño laboral para mejorar la competitividad

de los trabajadores en la Empresa Panadería D'marco, San Marcos, Áncash. [Tesis]. Perú. Analizó el rendimiento por indicadores adaptados internacionalmente (cuantitativo exploratorio-descriptivo), logrando mayor productividad mediante ajustes. Refuerza la necesidad de evaluación estandarizada en contextos competitivos similares a distribución energética.

### **Antecedentes Nacionales**

En el contexto nacional, estudios académicos desarrollados en el marco de la gestión del talento humano evidencian que la ausencia de procesos estructurados de inducción y desarrollo limita el desempeño laboral y la competitividad organizacional. Estos antecedentes permiten sustentar la relevancia del presente trabajo, al evidenciar la necesidad de fortalecer de manera integral los procesos de selección, inducción, entrenamiento, capacitación y retención del talento humano.

Palomino Castañeda et al. (2025) Evaluación del desempeño laboral en el IDEAM: Un modelo basado en competencias laborales. Colombia. Determinó sistemas/métodos por competencias (mixta descriptiva), elevando el rendimiento al ajustar mediciones funcionales relevantes para UNIGAS en perfiles técnicos/administrativos.

Macías López, M. (2025). Diseño de una aplicación web para la evaluación del desempeño laboral en la industria metalmecánica como estrategia para la competitividad empresarial en Barranquilla [Maestría en Administración, Universidad de la Costa]. Barranquilla, Colombia. Creó herramienta para medir destrezas (mixta), optimizando eficiencia por indicadores paralelo a herramientas digitales para clima/productividad en UNIGAS.

## Marco teórico

### **Evaluación de desempeño.**

La gestión del talento humano se concibe como un conjunto de procesos estratégicos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de las organizaciones, con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con Chiavenato (1999), el talento humano representa un factor clave de competitividad, ya que el desempeño organizacional depende en gran medida de las competencias, actitudes y habilidades de los colaboradores.

Uno de los procesos fundamentales de la gestión del talento humano es la selección de personal, la cual permite identificar a los candidatos que mejor se ajustan a los requerimientos del cargo y a la cultura organizacional. Werther y Davis (2008), señalan que una selección adecuada reduce la rotación de personal y favorece el desempeño laboral, al asegurar la correspondencia entre las competencias del trabajador y las exigencias del puesto.

La inducción constituye un proceso clave para la integración del nuevo colaborador a la organización, ya que facilita la comprensión de la misión, visión, valores, normas y funciones del cargo. Según Mondy (2010), una inducción efectiva contribuye a disminuir la incertidumbre inicial, fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar la adaptación al entorno laboral.

El entrenamiento y la capacitación permiten desarrollar y fortalecer las competencias necesarias para el desempeño eficiente de las funciones asignadas. Chiavenato (1999), define el entrenamiento como un proceso educativo de corto plazo orientado al desarrollo de habilidades y actitudes específicas, mientras que la capacitación continua responde a las necesidades de actualización y mejora del desempeño a mediano y largo plazo. En este contexto, estrategias como el upskilling y el reskilling adquieren relevancia al preparar a los colaboradores frente a los cambios tecnológicos y organizacionales.

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático para medir atributos, comportamientos y resultados laborales, determinando productividad y potencial Dolan et al. (2003) señalan que la evaluación del desempeño es un proceso sistemático para medir atributos y resultados laborales, mientras que Mathis y Jackson (2011) resaltan su impacto estratégico. optimizando costos y competitividad En UNIGAS, la aplicación de un enfoque de gestión del desempeño basado en un ciclo continuo de planificación, ejecución, evaluación y desarrollo (Armstrong & Baron, 1998), contribuye a alinear los objetivos individuales con las metas estratégicas, fortalecer la retroalimentación gerencial y mejorar la eficiencia comercial y operativa, especialmente en las áreas de ventas de GLP.

Gestión del Desempeño (Armstrong & Baron, 1998): "Proceso que contribuye a la gestión eficaz de individuos/equipos para altos niveles de rendimiento organizacional" (p. 68). Ciclo: planificación, ejecución, evaluación, desarrollo; enfatiza comunicación y mejora continua. En UNIGAS, aplica la retroalimentación gerencial para motivación.

Finalmente, la retención del talento humano se relaciona con la implementación de prácticas orientadas a la motivación, el desarrollo profesional y el bienestar laboral. Werther (2008), sostiene que las organizaciones que invierten en el desarrollo y reconocimiento de su talento humano logran mayores niveles de compromiso, estabilidad laboral y sostenibilidad organizacional. En conjunto, estos fundamentos teóricos respaldan la necesidad de abordar la gestión del talento humano desde un enfoque integral y estratégico.

### **Modelos Específicos**

Kirkpatrick (1959): cuatro niveles para capacitación/desempeño: 1) Reacción, 2) Aprendizaje, 3) Comportamiento, 4) Resultados. Analiza el impacto integral, ideal para medir adaptabilidad en UNIGAS post-selección.

Brinkerhoff (1987) propone el Success Case Method, el cual evalúa casos exitosos y fallidos con el fin de identificar oportunidades de mejora, midiendo la contribución de las acciones a los objetivos organizacionales mediante la recopilación y el análisis de información. Este método resulta útil para UNIGAS en el fortalecimiento de la productividad operativa.

### ***Evaluación Basada en Competencias***

Boyatzis (1982), y Spencer & Spencer (1993) plantean que las competencias son características subyacentes (motivación, rasgos, habilidades) causales de desempeño superior. El modelo iceberg distingue competencias visibles (conocimientos/habilidades) vs. invisibles (rasgos). En UNIGAS, evalúa competencias técnicas (seguridad GLP) y blandas (liderazgo).

### ***Evaluación 360°***

Retroalimentación multifuente (superiores, pares, subordinados, clientes, autoevaluación) para visión integral (London & Smither, 1995, p. 441). Identifica percepciones ambientales, mejorando el feedback en UNIGAS para clima asertivo (Gómez-Mejía et al., 2020).

### ***Indicadores de Desempeño***

**Categorías:** eficiencia, eficacia, desarrollo

**Indicadores Clave:** tiempo de respuesta, producción/recursos, cumplimientos objetivos, calidad servicio, innovación, habilidades, rotación, satisfacción laboral

**Aplicación en UNIGAS:** entregas de GLP oportunas, ventas, satisfacción del cliente, retención talento, motivación

### **Marco Legal**

La gestión del talento humano en Colombia se encuentra regulada por un conjunto de normas laborales que orientan los procesos de contratación, formación, bienestar y desarrollo del

personal dentro de las organizaciones. Estas disposiciones buscan garantizar condiciones laborales justas, seguras y acordes con los derechos y deberes tanto de empleadores como de trabajadores.

### **Constitución Política de Colombia (1991)**

#### ***Artículo 25.***

"El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas".

#### ***Artículo 53.***

Principios mínimos del trabajo estabilidad, igualdad oportunidades, remuneración mínima, protección contra despido arbitrario, seguridad social, capacitación. Regula relaciones laborales equitativas, base para clima organizacional saludable en UNIGAS.

### **Código Sustantivo del Trabajo (CST) - Decreto 2663/1950, modificado Ley 50/1990**

El Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950) establece los lineamientos generales en materia de contratación laboral, condiciones de trabajo, derechos y obligaciones de las partes, así como aspectos relacionados con la capacitación y el bienestar del trabajador. Esta norma constituye la base legal para los procesos de selección y vinculación del talento humano en las organizaciones.

La Ley 50 de 1990 introdujo reformas orientadas a modernizar las relaciones laborales, promoviendo la estabilidad relativa en el empleo y la responsabilidad del empleador frente a la formación y desarrollo del trabajador. Dicha ley respalda la importancia de implementar programas de capacitación y entrenamiento que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral.

**Artículos 56-57.**

Elementos contrato trabajo (subordinación, salario, prestación personal). Obliga al empleador a condiciones seguras/propicias.

**Artículos 74-76.**

Bienestar laboral —instalaciones higiénicas, medidas preventivas salud/seguridad. En UNIGAS, aplica a manejo GLP riesgoso y jornadas extendidas.

**Otras Normas Relevantes**

En relación con el ambiente laboral, la Ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, aspecto fundamental que debe ser considerado dentro de los procesos de inducción y formación, con el fin de promover relaciones laborales basadas en el respeto, la ética y la convivencia.

**Ley 1562/2012 Sistema General de Riesgos Laborales (SGRL).** Incluye riesgos psicosociales (estrés, clima); obliga monitoreo/permanencia condiciones saludables.

**Decreto 1443/2014 detalla Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).** Vital para clima UNIGAS (motivación, comunicación).

**Ley 361/1997.** Equidad laboral para discapacitados.

**Ley 1496/2011.** Formalización de contratos.

**Ley 789/2002.** Extensión jornada (máx. 47h/semana, horas extras reguladas) —relevantes ventas UNIGAS.

**Aplicación a investigación.** Obliga UNIGAS a selección justa, evaluación transparente y clima protector, explorable cualitativamente vía percepciones Hernández-Sampieri & Mendoza, (2018). En conjunto, el marco legal colombiano respalda la implementación de procesos estructurados de selección, inducción, capacitación y retención del talento humano, alineados con

los principios de legalidad, equidad y responsabilidad social empresarial.

## Metodología

La metodología utilizada fue de carácter cualitativo, en coherencia con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes señalan que este enfoque permite obtener datos descriptivos y profundos sobre percepciones, experiencias y significados construidos por los participantes frente a una realidad específica (p. 607). En este caso, el estudio se centró en comprender cómo el proceso de selección y contratación del talento humano en UNIGAS se relaciona con el clima organizacional y la productividad laboral, en el contexto competitivo de la ciudad de Bogotá D.C.

Se utilizaron como técnicas de recolección de información: entrevistas semiestructuradas a colaboradores de diferentes áreas, para explorar sus percepciones sobre el proceso de selección, la comunicación interna y el clima organizacional.

Observación directa del ambiente laboral, con el fin de identificar comportamientos, interacciones y posibles cuellos de botella en los procesos operativos.

Revisión documental de formatos de selección, manuales internos y políticas de contratación de UNIGAS, para analizar la coherencia entre el diseño del proceso y su aplicación práctica.

El desarrollo de la investigación se estructuró en tres etapas: diagnóstico cualitativo del proceso de selección y contratación del talento humano en UNIGAS, identificando fortalezas y debilidades a partir de las percepciones de los colaboradores y del análisis documental.

Análisis de los formatos y herramientas utilizadas por la empresa en el proceso de selección y contratación, con el propósito de reconocer vacíos, incoherencias y oportunidades de mejora frente a las necesidades del cargo y al clima organizacional.

Formulación de estrategias cualitativamente fundamentadas para mejorar el clima organizacional y apoyar la productividad laboral en UNIGAS, tomando como base los hallazgos

obtenidos en las etapas de diagnóstico y análisis.

## Resultados

### *Diagnosticar cualitativamente las fortalezas y debilidades del proceso actual de selección y contratación del talento humano en UNIGAS, a través de percepciones de colaboradores*

Mediante observación directa y entrevistas semiestructuradas a 12 colaboradores (ventas, producción, gerencia), se identificaron las siguientes debilidades principales en el proceso de selección/contratación de UNIGAS Bogotá D.C.

#### **Hallazgos clave**

***Comunicación deficiente.*** Pérdida contacto clientes/proveedores genera caídas comerciales (12% ventas Q4 2025). Los colaboradores perciben canales internos rígidos, sin fluidez.

***Ausentismo y rotación.*** 15-20% mensual; nuevas contrataciones por reducción personal crean cuellos de botella en almacenamiento/despacho (lentitud pedidos gran escala). Nuevos carecen de destrezas funcionales iniciales.

***Distancia directiva.*** Altos mandos sin contacto en áreas operativas; ausencia motivación interpersonal reduce entusiasmo, pertenencia y trabajo en equipo.

***Selección inadecuada.*** Prioridad recomendaciones vs. competencias (habilidades GLP, liderazgo); evaluaciones superficiales causan mismatches perfil-cargo, generando ausencias tempranas.

**Tabla 1.***Fortalezas y Debilidades*

<b>Dimensión</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Selección	Formato 2019 Estructurado	Chequeo Superficial; favoritismo recomendaciones
Evaluación	Potencial competencia técnicas	Sin análisis riguroso habilidades/liderazgo
Clima/comunicación	Voluntad equipo base	Comunicación no asertiva; distancia gerencial
Productividad	Experiencia veteranos	Cuellos botella nuevos; baja motivación

**Nota.** En la Tabla 1. Se muestran las fortalezas y debilidades de la empresa UNIGAS de acuerdo con cada una de las dimensiones. Adaptación de los autores de la propuesta.

Percepciones revelan que selección no asegura talento idóneo, impactando clima (falta respeto/asertividad) y operaciones (tiempos entrega). Necesario acercamiento gerencial humano y diálogos para soluciones.

***Analizar los formatos y herramientas existentes en UNIGAS para selección y contratación, identificando oportunidades de optimización***

La empresa UNIGAS de Bogotá D.C., cuenta con un formato formal de Proceso de Selección y Contratación del Talento Humano, actualizado en 2019, que incluye criterios sobre habilidades, conocimientos, experiencia, liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia. Sin embargo, el análisis cualitativo de este formato y de su aplicación, a partir de la revisión documental y de las percepciones de los colaboradores, muestra que varios de estos criterios no se

evalúan de forma profunda ni sistemática en la práctica.

Desde la perspectiva del clima organizacional, estudios recientes señalan que la gestión de los jefes sobre el clima y la participación del talento humano en la toma de decisiones son determinantes para crear ambientes productivos. Pariona Luque et al. (2021) destacan que el liderazgo participativo fortalece la motivación y la producción efectiva. De forma coherente, Gary y Saks (2021) plantean el clima organizacional como un elemento vital que impacta el comportamiento y la actitud de los empleados, a partir de las normas y prácticas internas percibidas por ellos.

Este estudio retoma las dimensiones de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968, p. 42), estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, conflicto e identidad— para analizar en qué medida el formato y las herramientas de selección de UNIGAS contribuyen (o no) a consolidar un clima saludable. Las percepciones de los colaboradores indican que, aunque el formato exige competencias técnicas y actitudinales, no se exploran suficientemente aspectos como:

**Estructura y responsabilidad.** el nivel de autonomía real que tendrán los nuevos colaboradores en el puesto.

**Recompensa y reconocimiento.** claridad de los criterios de evaluación y crecimiento.

**Calor humano, conflicto e identidad.** estilo de liderazgo, apoyo del equipo, manejo de conflictos y sentido de pertenencia.

Autores como Camacho Herrera et al. (2023) resaltan que la motivación, el lenguaje motivacional y el empoderamiento psicológico son pilares importantes para que los trabajadores cumplan los objetivos organizacionales. A la luz de estos aportes, se identifican oportunidades de optimización en el formato y en las herramientas de selección de UNIGAS, relacionadas con la

incorporación de evaluaciones por competencias conductuales, entrevistas más profundas sobre clima y liderazgo, y la alineación explícita entre el perfil requerido y las dimensiones de clima organizacional trabajadas en la empresa.

En consecuencia, se propone un formato complementario (ver Apéndice A) que refuerce la evaluación de competencias blandas, percepciones sobre clima, liderazgo y sentido de pertenencia, como insumo estratégico para mejorar el proceso de selección y reducir los problemas identificados en el clima organizacional y la productividad laboral.

***Desarrollar nuevas estrategias para mejorar el clima organizacional de la empresa UNIGAS en la ciudad de Bogotá D.C.***

A partir del diagnóstico cualitativo realizado, se identificó que la baja motivación, la comunicación deficiente y los cuellos de botella operativos se relacionan con brechas en competencias blandas de liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva, tanto en mandos medios como en colaboradores operativos. En respuesta, se proponen las siguientes estrategias, centradas en el desarrollo y gestión de competencias: programa de liderazgo y comunicación asertiva para jefes y coordinadores

***Competencias foco.*** Liderazgo transformacional, comunicación efectiva, gestión de conflictos y retroalimentación constructiva.

***Acción.*** Talleres mensuales y espacios de coaching grupal, orientados a mejorar la forma en que los líderes se relacionan con sus equipos, reconocen logros y gestionan errores sin generar miedo o desmotivación.

Fortalecimiento de competencias de trabajo en equipo y sentido de pertenencia

***Competencias foco.*** Colaboración, empatía, orientación al servicio y compromiso organizacional.

***Acción.*** Implementación de pausas activas diarias y actividades integradoras mensuales que vinculen a trabajadores nuevos y antiguos, con dinámicas que refuercen la identidad con UNIGAS y los valores de seguridad, servicio y cumplimiento.

Sistema de reconocimiento ligado a competencias y resultados

***Competencias foco.*** Responsabilidad, calidad del trabajo, orientación a resultados.

***Acción.*** Diseño de un esquema de reconocimiento no solo por metas de ventas o tiempos de entrega, sino también por demostración de competencias clave (ej. apoyo a compañeros, iniciativa, resolución de problemas), comunicado de manera transparente a todo el personal.

Ajuste del proceso de selección para priorizar competencias blandas críticas

***Competencias foco.*** Comunicación, manejo del estrés, adaptabilidad, trabajo bajo presión.

***Acción.*** Incluir en el formato complementario (Apéndice A) entrevistas por competencias y escenarios situacionales que permitan evaluar cómo los candidatos enfrentarían situaciones reales de clima y servicio en UNIGAS.

## Conclusiones

A partir del enfoque cualitativo desarrollado en esta investigación, se concluye que el proceso de selección y contratación del talento humano en UNIGAS presenta debilidades estructurales que impactan negativamente el clima organizacional y la productividad laboral en Bogotá D.C.

El diagnóstico realizado (Objetivo 1) evidenció que la selección prioriza recomendaciones sobre competencias técnicas y actitudinales, generando mismatches perfil-cargo, ausentismo (15-20%), cuellos de botella operativos y comunicación deficiente, elementos que deterioran las dimensiones de clima de Litwin y Stringer (1968): estructura rígida, baja responsabilidad, recompensa injusta, riesgo percibido y débil identidad organizacional.

El análisis del formato 2019 (Objetivo 2) reveló oportunidades de optimización al no evaluar suficientemente competencias blandas críticas (liderazgo, comunicación asertiva, trabajo equipo), siendo insuficiente para consolidar un clima saludable pese a su diseño formal. Como respuesta a los vacíos identificados en la evaluación de competencias blandas y dimensiones de clima organizacional, se ha diseñado una herramienta estructurada que permite profundizar en la idoneidad actitudinal de los candidatos. Esta propuesta se detalla en el **Anexo A**, el cual se enfoca en evaluar la comunicación, el liderazgo y la resiliencia bajo el contexto operativo de UNIGAS.

Las estrategias basadas en competencias (Objetivo 3) liderazgo transformacional, integración equipo, reconocimiento y selección reforzada constituyen intervenciones prácticas para elevar motivación, pertenencia y eficiencia operativa, posicionando a UNIGAS competitivamente en el sector GLP mediante talento idóneo y clima favorable.

Esta investigación demuestra que procesos de selección alineados cualitativamente con

clima organizacional son estratégicos para la sostenibilidad organizacional, cumpliendo plenamente los aprendizajes del diplomado en Gerencia del Talento Humano y las exigencias del trabajo colaborativo.

La gestión estratégica del talento humano constituye un factor determinante para el logro de los objetivos organizacionales, dado que la adecuada articulación de los procesos de selección, inducción, entrenamiento, capacitación y retención permite fortalecer el desempeño laboral y la competitividad de las organizaciones.

A partir del análisis realizado, se concluye que la ausencia de procesos estructurados en la gestión del talento humano genera dificultades en la incorporación, adaptación y permanencia de los colaboradores, lo que se traduce en desmotivación, bajo desempeño y altos niveles de rotación del personal. En contraste, la implementación de prácticas integradas y alineadas con la normativa laboral vigente favorece la estabilidad y el compromiso de los trabajadores.

Asimismo, se evidencia que los programas de inducción y capacitación continua desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales, permitiendo a los colaboradores adaptarse a los cambios del entorno organizacional y tecnológico. Estas acciones contribuyen a fortalecer el sentido de pertenencia y la identificación con la cultura organizacional.

Finalmente, se concluye que la retención del talento humano no depende únicamente de incentivos económicos, sino de la generación de oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento y bienestar laboral. En este sentido, una gestión del talento humano orientada al desarrollo integral del colaborador se convierte en una estrategia clave para la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a las organizaciones fortalecer los procesos de selección del talento humano mediante la definición clara de perfiles de cargo basados en competencias, con el fin de asegurar la correspondencia entre las habilidades del colaborador y las necesidades del puesto de trabajo.

Asimismo, es fundamental implementar programas de inducción y reinducción estructurados que faciliten la adaptación del personal a la cultura organizacional, las normas internas y las funciones del cargo, contribuyendo a mejorar el compromiso y el desempeño laboral desde las primeras etapas de vinculación.

Se sugiere diseñar e implementar planes de entrenamiento y capacitación continúa alineados con los objetivos estratégicos de la organización, incorporando metodologías actualizadas que permitan el desarrollo de competencias técnicas, tecnológicas y actitudinales del talento humano.

Finalmente, se recomienda establecer estrategias de retención orientadas al desarrollo profesional, el reconocimiento del desempeño y el bienestar laboral, promoviendo ambientes de trabajo saludables y motivadores que favorezcan la permanencia del talento humano y la sostenibilidad organizacional.

## Referencias

- Amado Ortiz, N. (2025). Evaluación del desempeño laboral para mejorar la competitividad de los trabajadores en la Empresa Panadería D' marco, San Marcos, Áncash. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Facultad de Humanidades, Ciencias y Salud.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). Gestión del desempeño. Ediciones Díaz de Santos.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. John Wiley & Sons. <https://archive.org/details/competentmanager0000boya>
- Brinkerhoff, R. O. (1987). Achieving results: The use of DRIs to improve the performance of organizations. Jossey-Bass.
- Camacho Herrera, J. D., Sánchez Balcázar, R. A., Hernández Rovalino, L. R., & Paredes Menéndez, G. E. (2023). Estrategias motivacionales para la mejora del desempeño docente. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7 (2), 4947-4971. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5697](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5697)
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.a ed.)*. McGraw-Hill. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chilcho Echeverria, R. (2025). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño laboral basado en KPIs para mejorar la competitividad de la Empresa Industrial Alpamayo. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Ciencias Empresariales.

Congreso de Colombia. (1950). *Decreto 2663 de 1950. Código Sustantivo del Trabajo* (9 de septiembre). <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Congreso de Colombia. (1990). *Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen las reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones* (28 de diciembre). <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=281>

Congreso de Colombia. (2006). Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan las medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo (23 de enero).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Congreso de Colombia. (2012). Ley 1562 de 2012. Por medio de la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional (11 de julio). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48365>

Congreso de Colombia. (2015). *Decreto 1072 de 2015. Versión integrada con sus modificaciones*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

*Constitución Política de Colombia*. (1991). Arts. 25, 53. Editorial Pino. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

García, E. K. M., & Vanga, A. M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Vanguardias Gestioneras*, 2 (1), 1-13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>

Gómez, M., López, P., & Sánchez, C. (2020). Diseño de instrumentos para evaluar actividades de vida diaria en contextos de investigación. *SciELO Colombia*, 125-140. <https://www.scielosp.org/article/rsap/2018.v20n5/554-559/es/>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: rutas cualitativas, cuantitativas y mixtas. McGraw-Hill.

Johns, G., & Saks, A. M. (2021). Comportamiento organizacional: entendiendo y administrando la conducta en el trabajo (11.a ed.). Pearson.

<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/9915796.pdf>

Kirkpatrick, D. L. (1959). *Techniques for evaluating training programs*. *Journal of the American Society for Training Directors*, 13 (11), 21-26.

<https://www.devlinpeck.com/content/kirkpatrick-model-evaluation>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

London, M., & Smither, J. W. (1995). Feedback and goal setting in performance management. *Human Resource Management*, 431-447.

Macías López, M. (2025). *Diseño de una aplicación web para la evaluación del desempeño laboral en la industria metalmecánica como estrategia para la competitividad empresarial en Barranquilla*. Universidad de la Costa. Maestría en Administración.

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.a ed.). Prentice Hall.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201-comprimido.pdf>

Noboa, A., Torres, G., Estrella, I., & Vizuete, W. (2020). Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil. *Revista de Ciencias Sociales (RCS) FCES - LUZ*, 26 (2), 206-224.

<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/32435/33863>

Palomino Castañeda, D., Taboada Redondo, E., Riveros Toncón, J., & Palacios Murillo, L. (2025). *Evaluación del desempeño laboral en el IDEAM: Un modelo basado en competencias laborales*. Universidad de los Andes. Serie Estudios de Caso en Asuntos Públicos.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/6fd9ffb2-44b7-4695-b5cd-89d94ca52224/content>

Pariona Luque, R. B., Rivero Pariona, Z. Y., González Ríos, R. C., & Hinojosa Benavides, R. A. (2021). Clima organizacional y desempeño profesional administrativo: Estudio desde una universidad estatal peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 308-317.

<https://doi.org/10.52080/rvg93.21>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons. <https://archive.org/details/competenceatwork00spen>

Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill/Interamericana.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf>