

Gestión Estratégica del Talento Humano en CALD S.A.S. Selección, Formación y Clima
Organizacional

Brayan Albeiro Burgos Velandia

Dasy Durley Duarte Duarte

Diana Marcela Casanova Robles

Ruby Giseth Pedroza Moreno

Lorena Granada Barreto

Tutora

Valentina Murillo Cifuentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primordialmente a Dios, por ser nuestra guía, fortaleza y provisión constante en cada etapa de este camino. A nuestras familias, hijos y hermanos, quienes con su amor incondicional, paciencia y apoyo fueron el motor y sostén necesario para transformar el esfuerzo en este logro profesional. Asimismo, expresamos nuestra gratitud a la UNAD y a su cuerpo docente, por brindarnos las herramientas y el conocimiento fundamentales para nuestro crecimiento integral.

Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindar los espacios académicos que permiten fortalecer las competencias profesionales y el pensamiento crítico en torno a la gestión del talento humano. De manera especial, expresamos nuestro agradecimiento a la tutora del diplomado, por la orientación, el acompañamiento y las observaciones realizadas a lo largo del proceso formativo, las cuales permitieron enriquecer este trabajo integrador.

Asimismo, agradecemos a la empresa CALD S.A.S., que sirvió como caso de estudio para el desarrollo de este documento, permitiendo analizar una realidad organizacional concreta y aplicar los conocimientos adquiridos durante el diplomado de manera práctica y contextualizada.

A los compañeros de este trabajo colaborativo, por su compromiso, aportes y disposición para construir de manera conjunta un análisis integral de la realidad organizacional.

Finalmente extendemos un agradecimiento a todas las personas que de manera indirecta nos brindaron su apoyo y motivación durante el desarrollo de este proceso, ya que esta actividad no solo representa un logro académico sino también el esfuerzo compartido y el compromiso que asumimos en pro del bienestar de las personas en el ámbito laboral.

Resumen

El presente documento final consolida los análisis desarrollados a lo largo del Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano, tomando como caso de estudio la empresa CALD S.A.S., organización dedicada al mantenimiento industrial y a la ejecución de proyectos en entornos de alto riesgo en campo.

El trabajo integra de manera articulada los aportes de las fases colaborativas, abordando los procesos de selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, clima organizacional y motivación laboral aplicando los conocimientos y teorías propuestas a la empresa de estudio anteriormente indicada.

A partir de un enfoque descriptivo y cualitativo, a través del recogimiento de las respuestas tomadas de los colaboradores y la visualización de genérica de los procesos, se identificaron diversas brechas en la gestión del talento humano, relacionadas principalmente con la desactualización de perfiles, la falta de estandarización en los procesos formativos y la débil articulación entre las diferentes etapas del ciclo de vida del trabajador generando una baja motivación en sus colaboradores. Estas situaciones impactan de manera directa la adaptación del personal técnico, su desempeño operativo, la percepción del clima organizacional y la permanencia en la empresa.

El análisis permitió evidenciar que la gestión del talento humano en CALD S.A.S. requiere una visión estratégica e integral, que articule desde el proceso de selección hasta la cultura organizacional, con una formación coherente y un acompañamiento continuo al trabajador. Como resultado, el documento presenta conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la

gestión del talento humano, mejorar el clima laboral, incrementar la motivación y contribuir a la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Talento Humano; Selección de Personal; Capacitación; Clima Organizacional; Motivación Laboral; Bienestar; Desempeño; Retroalimentación.

Abstract

This final document consolidates the analyses developed throughout the Advanced Diploma in Human Talent Management, using CALD S.A.S., an organization dedicated to industrial maintenance and the execution of projects in high-risk field environments, as a case study.

The work integrates the contributions from the collaborative phases in an articulated manner, addressing the processes of selection, hiring, induction, training, development, organizational climate, and employee motivation, applying the knowledge and theories proposed to the aforementioned company.

From a descriptive and qualitative approach, through the collection of responses from employees and the generic visualization of processes, several gaps in human talent management were identified, mainly related to outdated profiles, a lack of standardization in training processes, and weak articulation between the different stages of the employee lifecycle, resulting in low employee motivation. These situations directly impact the adaptation of technical staff, their operational performance, their perception of the organizational climate, and their retention within the company.

The analysis revealed that human talent management at CALD S.A.S. requires a strategic and comprehensive vision, encompassing everything from the selection process to the organizational culture, with coherent training and ongoing employee support. As a result, this document presents conclusions and recommendations aimed at strengthening human talent

management, improving the work environment, increasing motivation, and contributing to organizational sustainability.

Keywords: Human Resources; Personnel Selection; Training; Organizational Climate; Job Motivation; Well-being; Performance; Feedback.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
Antecedentes	14
Marco Teórico.....	16
Marco Legal	19
Metodología	21
a. Tipo de Estudio	21
b. Población y Muestra.....	21
c. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	22
Resultados	24
Conclusiones	30
Recomendaciones	32
Referencias Bibliográficas	34

Introducción

En el contexto organizacional actual, la gestión del talento humano se reconoce como un factor estratégico para el logro de los objetivos empresariales, especialmente en organizaciones que desarrollan actividades técnicas, operativas y de alto riesgo. En este tipo de empresas, el desempeño del personal incide directamente en la productividad, la seguridad laboral, la calidad del servicio y el cumplimiento normativo. Por ello, contar con procesos coherentes, integrados y alineados con la realidad operativa es una necesidad fundamental.

CALD S.A.S., empresa dedicada al mantenimiento industrial y a la ejecución de proyectos en entornos exigentes, ha experimentado un crecimiento progresivo en los últimos años. Este aumento en la demanda de personal técnico calificado no ha estado acompañado de una consolidación equivalente en los procesos de talento humano, situación evidenciada durante el Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano.

A partir del análisis realizado en las distintas fases del diplomado, se identificaron debilidades en la selección y contratación, la inducción, el entrenamiento, la capacitación y el clima organizacional. Estas falencias se reflejan en dificultades de adaptación, desmotivación temprana y riesgos operativos que afectan el desempeño general de la organización.

Este documento integra los principales hallazgos y propone una visión sistémica de la gestión del talento humano, entendiendo cada etapa del ciclo de vida del trabajador como un proceso interdependiente. De esta manera, se plantea una ruta de mejora orientada a fortalecer la eficiencia operativa, reducir riesgos y promover el compromiso de los colaboradores.

Planteamiento del Problema

CALD S.A.S. presenta una problemática relacionada con la gestión integral de su talento humano, particularmente en los procesos de selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación y acompañamiento al personal técnico y operativo. A partir del análisis desarrollado en las fases del diplomado, se evidenció que estos procesos no se encuentran plenamente articulados ni estandarizados, lo que genera impactos negativos en la adaptación del trabajador, el desempeño operativo, el clima organizacional y la permanencia del personal en la empresa.

En la fase de selección y contratación se identificó que los perfiles laborales utilizados por la organización no siempre reflejan las exigencias técnicas y operativas reales de los proyectos que se ejecutan. Esta desactualización de perfiles, sumada a la aplicación poco

uniforme de las etapas del proceso de selección, genera desajustes entre las expectativas del cargo y la realidad del trabajo en campo. En algunos casos, no se realizan evaluaciones técnicas profundas, las verificaciones documentales se llevan a cabo de manera manual y el área operativa no siempre participa de forma activa en la decisión final, a pesar de que se trata de cargos asociados a actividades de alto riesgo.

Estas debilidades en la selección y contratación tienen repercusiones directas en las etapas posteriores del ciclo de vida del trabajador. Durante la inducción, se evidenció que la información suministrada suele ser general y poco contextualizada al entorno real de los proyectos industriales. Aunque se cumplen aspectos normativos básicos, el trabajador no siempre recibe una preparación suficiente para comprender las condiciones reales del trabajo, los riesgos específicos, la dinámica operativa ni las expectativas del cliente. Esta situación genera incertidumbre, inseguridad y una percepción inicial desfavorable sobre la organización.

De igual manera, el entrenamiento y la capacitación presentan una falta de estructura y continuidad. El entrenamiento en campo depende en gran medida de la experiencia y disponibilidad del supervisor, lo que provoca diferencias significativas en el nivel de preparación entre trabajadores que ocupan el mismo cargo. Por su parte, la capacitación se desarrolla de manera esporádica, sin un plan sistemático que permita actualizar conocimientos, reforzar competencias técnicas y fortalecer habilidades relacionadas con la seguridad, la comunicación y el trabajo en equipo.

Las falencias identificadas en los procesos de selección y formación impactan directamente el clima organizacional y la motivación laboral. Durante el análisis de la fase correspondiente, se evidenció que muchos trabajadores perciben falta de acompañamiento, comunicación limitada y presión operativa, especialmente en los primeros meses de vinculación. Esta percepción influye negativamente en la satisfacción laboral, debilita el sentido de pertenencia y aumenta la probabilidad de rotación temprana del personal técnico.

En este contexto, el problema central que aborda este documento se relaciona con la necesidad de fortalecer la gestión estratégica del talento humano en CALD S.A.S., integrando de manera coherente los procesos de selección, inducción, entrenamiento, capacitación y clima organizacional. La ausencia de una visión integral ha generado una gestión fragmentada que afecta tanto al trabajador como a la organización, evidenciando la urgencia de implementar prácticas más estructuradas, coherentes y alineadas con la realidad operativa y normativa de la empresa.

Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en CALD S.A.S., empresa que opera en un entorno industrial de alto riesgo donde la preparación técnica, el cumplimiento de normas de seguridad y la estabilidad del personal resultan determinantes para el éxito organizacional.

Los análisis realizados evidenciaron que las dificultades no responden a un único proceso, sino a una gestión fragmentada que afecta la selección, la inducción y la capacitación, repercutiendo posteriormente en el clima laboral, la motivación y la permanencia de los trabajadores. Esta situación genera rotación temprana, desajustes operativos y mayores riesgos legales y de seguridad.

Desde el ámbito académico, el trabajo permite aplicar los conocimientos adquiridos en el diplomado a un caso real, articulando teoría y práctica mediante un diagnóstico crítico y la formulación de propuestas de mejora viables. Asimismo, desde la perspectiva organizacional, ofrece insumos para la toma de decisiones orientadas a optimizar procesos, fortalecer el bienestar laboral y consolidar una cultura preventiva y eficiente.

En consecuencia, el estudio aporta una visión integral que contribuye a transformar la gestión del talento humano en un eje estratégico para la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Analizar de manera integral la gestión del talento humano en CALD S.A.S., a partir de la articulación de los procesos de selección y contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, clima organizacional y motivación laboral, con el fin de identificar brechas y proponer lineamientos que contribuyan al fortalecimiento del desempeño, la adaptación y la permanencia del personal técnico y operativo.

Objetivos Específicos

Analizar el proceso de selección y contratación del personal en CALD S.A.S., identificando inconsistencias en la definición de perfiles, la aplicación de las etapas del proceso y su coherencia con las exigencias reales del trabajo en campo.

Examinar los procesos de inducción, entrenamiento y capacitación desarrollados por la empresa, evaluando su nivel de articulación, estandarización y pertinencia frente a las necesidades operativas, técnicas y de seguridad del personal técnico.

Analizar la relación entre la gestión del talento humano, el clima organizacional y la motivación laboral en CALD S.A.S., identificando cómo las prácticas actuales influyen en la satisfacción, el desempeño y la permanencia de los trabajadores.

Antecedentes

La gestión del talento humano ha sido ampliamente abordada en la literatura académica y en estudios aplicados, especialmente por su impacto en el desempeño organizacional, la satisfacción laboral y la sostenibilidad empresarial. Diversas investigaciones coinciden en que las organizaciones que articulan de manera estratégica los procesos de selección, formación y desarrollo logran mejores resultados en términos de productividad, compromiso y permanencia del personal.

Autores como Chiavenato (2020) destacan que la gestión del talento humano ha evolucionado desde un enfoque meramente administrativo hacia una perspectiva estratégica, en la cual las personas son reconocidas como el principal activo de la organización. En este sentido, la selección adecuada del personal, la formación continua y el fortalecimiento del clima organizacional se convierten en factores determinantes para el logro de los objetivos empresariales.

En el contexto académico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, diversos trabajos y repositorios institucionales han abordado la importancia de la gestión integral del talento humano. Estudios desarrollados por Herrera y Vargas (2020), Heredia (2019) y Martínez y Pineda (2022) resaltan que las falencias en los procesos de selección, inducción y capacitación suelen generar dificultades en la adaptación del trabajador y aumentan la rotación de personal, especialmente en organizaciones con alta exigencia operativa.

Asimismo, investigaciones recientes evidencian que el clima organizacional y la motivación laboral están directamente relacionados con la forma en que la empresa acompaña al

trabajador desde su ingreso. Noriega y Farfán (2024) señalan que una planeación estratégica del talento humano permite alinear las expectativas del trabajador con los objetivos de la organización, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso laboral.

Es importante tener en cuenta que el clima laboral no solo aplica para las empresas en las que sus colaboradores trabajan 100% presencial, también aplica para las modalidades de trabajo híbrido o remoto, ya que también en estas modalidades se tiene contacto con el ambiente organizacional y con compañeros de trabajo y los elementos de la organización. Según indica Crespo (2021) “lograr la convivencia mediante la confianza, el apoyo, el compromiso la comunicación y la satisfacción de las necesidades, conformes a su realidad laboral” los cuales son componentes integrales del clima laboral que incluye a todo tipo de organización sin importar el sector económico al que pertenezca, en este caso totalmente aplicable a la empresa de estudio CALD S.A.S.

En el caso específico de empresas del sector industrial y de mantenimiento, los antecedentes muestran que la falta de estandarización en los procesos de selección y formación incrementa los riesgos operativos y afecta la percepción del entorno laboral. Estos antecedentes guardan una estrecha relación con la realidad identificada en CALD S.A.S. durante el desarrollo de las fases del diplomado, lo que refuerza la pertinencia del análisis realizado y la necesidad de proponer mejoras desde una perspectiva integral.

Marco Teórico

1. Gestión del Talento Humano Desde un Enfoque Estratégico

La gestión del talento humano se entiende como el conjunto de políticas, prácticas y procesos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2020), este enfoque reconoce que el desempeño empresarial depende en gran medida de la capacidad de la empresa para gestionar adecuadamente las competencias, conocimientos y actitudes de sus trabajadores

Desde esta perspectiva, el talento humano deja de concebirse como un recurso operativo para convertirse en un elemento estratégico que genera valor y ventaja competitiva. Asimismo, la gestión no puede limitarse a acciones aisladas, sino que debe abordarse como un sistema integrado que acompañe al trabajador durante todo su ciclo de vida laboral.

En concordancia con lo anterior, en organizaciones como CALD S.A.S., donde el conocimiento técnico y la experiencia operativa son determinantes para la seguridad y la calidad del servicio, la ausencia de una gestión estratégica puede traducirse en errores operativos, desmotivación y alta rotación del personal.

2. Selección y contratación del talento humano

El proceso de selección y contratación constituye la puerta de entrada del trabajador a la organización y uno de los factores más influyentes en el éxito de la gestión del talento humano. Según Cuesta (2010), una selección adecuada garantiza la correspondencia entre las competencias del trabajador y las exigencias del cargo, reduciendo costos asociados a la rotación, el bajo desempeño y la reincorporación de personal.

En este sentido, la literatura resalta la importancia de definir perfiles actualizados, aplicar evaluaciones técnicas y comportamentales rigurosas y verificar el cumplimiento de requisitos legales. Particularmente, en contextos industriales y de alto riesgo, estos criterios cobran mayor relevancia, ya que un error en la vinculación puede afectar la seguridad del trabajador y la continuidad operativa.

Por consiguiente, procesos de selección poco estructurados generan brechas entre las expectativas del trabajador y la realidad del cargo, afectando la adaptación y el rendimiento laboral, situación que se evidencia en el caso de estudio analizado.

3. Inducción, entrenamiento y capacitación como procesos integrados

La inducción, el entrenamiento y la capacitación constituyen etapas esenciales para la adaptación y el desempeño del personal. De acuerdo con Chiavenato (2020), la inducción permite al trabajador conocer la organización, sus normas y su cultura, mientras que el entrenamiento y la capacitación fortalecen las competencias técnicas y comportamentales necesarias para el ejercicio del cargo.

Desde esta perspectiva, estos procesos deben concebirse de manera articulada y continua. Cuando se desarrollan de forma aislada, se generan vacíos formativos que afectan la seguridad, la confianza y la eficiencia del trabajador.

Asimismo, en empresas operativas o de alto riesgo, la formación cumple una función preventiva, ya que reduce la probabilidad de accidentes laborales, errores técnicos e incumplimientos normativos. Por ello, la capacitación debe ser planificada, sistemática y alineada con las necesidades reales del puesto de trabajo.

En concordancia con la literatura, la integración de estas etapas favorece una adaptación progresiva y mejora el desempeño individual y colectivo.

4. Clima organizacional y motivación laboral

El clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones del entorno laboral, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las prácticas de gestión implementadas por la organización. Según Chiavenato (2020), un clima favorable influye positivamente en la motivación, el compromiso y la productividad.

Por su parte, la motivación laboral se relaciona con las fuerzas internas y externas que impulsan al individuo a actuar y mantener un determinado nivel de esfuerzo en su trabajo. En este sentido, teorías clásicas como la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg permiten comprender que factores como la seguridad, el reconocimiento y el acompañamiento inciden directamente en la satisfacción laboral.

Desde esta perspectiva, deficiencias en la comunicación, la retroalimentación o el apoyo institucional pueden generar desmotivación y rotación del personal. Por el contrario, ambientes organizacionales positivos favorecen la permanencia y el sentido de pertenencia.

5. Relación entre gestión del talento humano y desempeño organizacional

Diversos estudios coinciden en que existe una relación directa entre una gestión adecuada del talento humano y el desempeño organizacional. En concordancia con ello, las organizaciones que integran de manera estratégica sus procesos de selección, formación y motivación alcanzan mayores niveles de eficiencia, seguridad y compromiso laboral.

Por consiguiente, la gestión del talento humano impacta no solo el bienestar individual del trabajador, sino también los resultados globales de la empresa. Una planificación integral contribuye a reducir riesgos, mejorar la productividad y garantizar la sostenibilidad institucional.

De esta manera, abordar el talento humano desde un enfoque sistémico se convierte en un elemento clave para fortalecer la competitividad y el desarrollo organizacional.

Marco Legal

La gestión del talento humano en Colombia se encuentra regulada por un conjunto de normas que buscan garantizar condiciones laborales dignas, seguras y orientadas al bienestar integral de los trabajadores. En empresas que desarrollan actividades industriales y de alto riesgo, como CALD S.A.S., el cumplimiento del marco legal adquiere una relevancia especial, ya que impacta directamente la seguridad laboral, la estabilidad del personal y el clima organizacional.

El Código Sustantivo del Trabajo establece los principios fundamentales que regulan las relaciones laborales en el país, promoviendo el respeto por la dignidad humana, la estabilidad en el empleo y la equidad en las condiciones de trabajo. Estos principios se relacionan directamente con la gestión del talento humano, ya que una adecuada selección, contratación y acompañamiento del trabajador contribuyen a generar percepciones positivas sobre la organización y fortalecen el clima laboral.

La Ley 1562 de 2012, que modifica el sistema de riesgos laborales, y el Decreto 1072 de 2015, que reglamenta el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), obligan a las empresas a implementar acciones de prevención, capacitación y control de riesgos. En el contexto de CALD S.A.S., donde se ejecutan actividades en alturas, espacios confinados y entornos industriales, estas disposiciones no solo representan una obligación legal, sino un elemento clave para la protección del trabajador y la reducción de incidentes y accidentes laborales.

De igual manera, la Resolución 0312 de 2019, que establece los estándares mínimos del SG-SST, resalta la importancia de la inducción, la capacitación y la reinducción del personal, especialmente en actividades de alto riesgo. Esta normativa guarda una estrecha relación con los hallazgos identificados en las fases del diplomado, donde se evidenció la necesidad de fortalecer la inducción y la capacitación como mecanismos para mejorar la adaptación, la seguridad y el desempeño del personal técnico.

Asimismo, las disposiciones relacionadas con la afiliación al sistema de seguridad social integral, los exámenes médicos ocupacionales y la verificación de competencias y certificaciones vigentes constituyen requisitos legales indispensables para la contratación del personal. El cumplimiento riguroso de estos aspectos contribuye no solo a la legalidad de las operaciones, sino también a generar confianza en el trabajador y a mejorar su percepción sobre la responsabilidad y el compromiso de la organización.

En este sentido, el marco legal se convierte en un soporte fundamental para la gestión estratégica del talento humano en CALD S.A.S., ya que orienta la implementación de prácticas más estructuradas, seguras y coherentes con la normativa vigente, fortaleciendo tanto el desempeño organizacional como el clima laboral.

Así mismo la ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, protegiendo la salud mental y la integridad de los colaboradores. La implementación efectiva del mecanismo del comité de convivencia laboral, contribuye directamente a mejorar el clima organizacional lo que disminuye la rotación de personal desarrollándose en un entorno de respeto y armonía profesional.

Metodología

La presente investigación se desarrollo bajo un enfoque metodológico descriptivo y cualitativo, el cual se oriento a analizar la gestión del talento humano en CALD S.A.S. a partir de la percepción, experiencia y análisis de los procesos internos relacionados con la selección, la formación y el clima organizacional. Este enfoque resulto pertinente para el nivel del diplomado, dado que permitio comprender la realidad organizacional desde una perspectiva integral, sin limitarse únicamente a la medición de variables cuantitativas.

a. Tipo de Estudio

El estudio fue de tipo descriptivo, ya que buscaba caracterizar la situación actual de la gestión del talento humano en CALD S.A.S., identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en los procesos analizados. A su vez, adopto un enfoque cualitativo, que permitio explorar de manera profunda las percepciones del personal técnico y operativo frente a su experiencia laboral, la formación recibida y el ambiente de trabajo.

Este tipo de estudio resulto adecuado para analizar fenómenos como el clima organizacional y la motivación laboral, los cuales estuvieron estrechamente relacionados con las percepciones, actitudes y experiencias subjetivas de los trabajadores.

b. Población y Muestra

La población objeto de estudio estuvo conformada por el personal técnico y operativo de CALD S.A.S., especialmente aquellos trabajadores que participaron en proyectos industriales y actividades de campo. Esta población incluyo trabajadores con distintos niveles de antigüedad,

roles y responsabilidades, lo cual permitio obtener una visión amplia y representativa de la realidad organizacional.

La muestra se selecciono de manera intencional, considerando criterios como el tipo de proyecto, el tiempo de vinculación y la experiencia en campo. Esta selección genero el contraste de percepciones entre trabajadores nuevos y antiguos, identificando diferencias en los procesos de adaptación, formación y motivación laboral.

c. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para la recolección de la información se empleo diversas técnicas, con el fin de lograr una comprensión integral de la gestión del talento humano en la empresa:

- **Revisión documental:** análisis de documentos internos, lineamientos de talento humano y normatividad aplicable, así como de los trabajos desarrollados en las fases anteriores del diplomado.
- **Encuesta de clima organizacional:** instrumento diseñado para identificar percepciones relacionadas con liderazgo, comunicación, condiciones de trabajo, motivación, reconocimiento y acompañamiento organizacional.
- **Entrevistas semiestructuradas:** dirigidas a trabajadores y supervisores, con el propósito de profundizar en experiencias, expectativas, dificultades de adaptación y percepciones sobre los procesos de selección y formación.
- **Observación directa en campo:** técnica que permitioó identificar dinámicas de trabajo, relaciones interpersonales, estilos de liderazgo y condiciones reales del entorno laboral, especialmente relevantes en contextos industriales.

d. **Procedimiento**

El desarrollo del estudio contempló las siguientes etapas:

- Revisar los referentes teóricos y normativos relacionados con la gestión del talento humano, el clima organizacional y la motivación laboral.
- Analizar de los aportes desarrollados en las fases colaborativas del diplomado.
- Diseñar y aplicar los instrumentos de recolección de información.
- Sistematizar la información obtenida.
- Realizar el análisis cualitativo de los resultados, identificando categorías temáticas y relaciones entre los procesos de talento humano.
- Elaborar las conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión del talento humano en CALD S.A.S.

e. **Análisis de la información**

La información recolectada se analizó mediante un enfoque cualitativo, identificando categorías relacionadas con selección, formación, clima organizacional, motivación y permanencia del personal. Este análisis permitió establecer relaciones entre las prácticas actuales de la empresa y las percepciones de los trabajadores, sirviendo como base para la formulación de propuestas de mejora.

Tomando los resultados de la encuesta respondida por 20 colaboradores su percepción acerca de la Inducción, entrenamiento y capacitación recibidas.

Formato de la encuesta Anexo de la encuesta realizada por Google drive: **CALD SAS -**

Encuesta de percepción: Inducción, Entrenamiento y Capacitación

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSczBTdWKB2flouz44HIGVwfpZKJ8cdTxTStrq7uRi_ZbO-tRg/viewform?usp=dialog

Consentimiento informado: Antes de participar, los colaboradores aceptaron un consentimiento digital que indicaba: **Uso exclusivo académico y organizacional.**

Resultados

Cuadro de preguntas mas relevantes de la sección:

Inducción (4 preguntas)

La información brindada en la Inducción fue dada de forma clara	Cantidad	Valor %
No	1	5%
Si	19	95%
Total general	20	
Recibió un presentación e integración al equipo de trabajo?	Cantidad	Valor %
No	2	10%
Si	18	90%
Total general	20	
Se encuentra satisfecho con el acompañamiento recibido en la inducción?	Cantidad	Valor %
No	3	15%
No tuvo acompañamiento	1	5%
Si	16	80%
Total general	20	
Se respondieron las preguntas e inquietudes que surgieron en los temas de la inducción?	Cantidad	Valor %
No	1	5%
No se dio el espacio para contestar preguntas, ni responder a inquietudes	1	5%
Si	18	90%
Total general	20	

Elaboración propia

Entrenamiento (2 preguntas)

- Claridad del entrenamiento
- Acompañamiento del personal encargado

Cuadro de la pregunta más relevante de la sección:

Se encuentra satisfecho con el acompañamiento recibido en Entrenamiento?	Cantidad	Valor %
No	3	15%
Sí	17	85%
Total general	20	

Elaboración propia

Capacitación continua (3 preguntas)

- Frecuencia de capacitaciones
- Temas vistos

Cuadro de la pregunta más relevante de la sección:

La organización le ha dado a conocer un cronograma con la programación con de las capacitación que se darán en el año?	Cantidad	Valor %
No	3	15%
No se	2	10%
Sí	15	75%
Total general	20	
Se encuentra satisfecho con la información recibida en las capacitaciones en las que ha participado?	Cantidad	Valor %
No	1	5%
Sí	17	85%
Tal vez	2	10%
Total general	20	

Elaboración propia

Los hallazgos obtenidos mediante la revisión documental, la aplicación de encuestas y las entrevistas semiestructuradas permitieron identificar falencias en los procesos de selección, contratación, inducción, entrenamiento y capacitación, así como su incidencia directa en el clima organizacional, la satisfacción laboral y la seguridad operativa. Los resultados se presentan de forma integrada para evidenciar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional.

✓ **Diagnóstico del Proceso de Selección y Contratación**

El proceso presenta debilidades en su estandarización y formalización. Aunque existen perfiles de cargo, estos no siempre están actualizados ni documentados conforme a las exigencias reales de los proyectos.

La urgencia operativa suele priorizar la disponibilidad inmediata del personal sobre la evaluación integral de competencias técnicas y comportamentales, lo que incrementa el riesgo de vincular trabajadores que no cumplen completamente con los requisitos del cargo. Asimismo, la verificación documental no se realiza de manera sistemática, exponiendo a la organización a riesgos legales.

Algunos colaboradores manifestaron no recibir información clara sobre funciones, condiciones del cargo y riesgos laborales antes de su ingreso, lo que genera incertidumbre y dificultades de adaptación.

✓ **Clima Organizacional y Satisfacción Laboral**

Se evidenció un ambiente de compañerismo y compromiso, especialmente en el personal con mayor antigüedad. Sin embargo, persisten debilidades en la comunicación interna, la retroalimentación y el acompañamiento por parte de los líderes.

La falta de procesos estructurados de inducción y capacitación genera inseguridad en la ejecución de tareas de alto riesgo y afecta la motivación del personal. Por el contrario, quienes recibieron acompañamiento adecuado mostraron mayor sentido de pertenencia y estabilidad laboral.

✓ **Inducción, Entrenamiento y Capacitación**

Estas etapas se desarrollan de forma aislada y sin un plan estructurado. La inducción suele limitarse a información básica, el entrenamiento se realiza de manera informal y no existe un programa continuo de capacitación técnica.

Esta situación genera brechas en el desempeño, aumenta la probabilidad de errores operativos y limita el crecimiento profesional de los colaboradores.

✓ **Riesgos Organizacionales, Legales y Operativos**

La falta de estructuración de los procesos de talento humano incrementa:

- Riesgos legales: incumplimientos normativos y posibles sanciones.
- Riesgos operativos: accidentes laborales, reprocesos y baja calidad del servicio.
- Riesgos organizacionales: rotación, desmotivación y deterioro del clima laboral.

Necesidades de Capacitación Identificadas

Se priorizan las siguientes acciones formativas:

- Formación técnica específica según el tipo de mantenimiento.
- Seguridad industrial y trabajo en alturas.

- Manejo de equipos y herramientas especializadas.
- Desarrollo de habilidades blandas (comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos).
- Sensibilización sobre el cumplimiento de protocolos de seguridad.

Estas necesidades deben abordarse mediante un plan de capacitación continuo y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

Aporte Final de los Resultados.

Teniendo en cuenta lo anterior, en consecuencia a la gestión del talento humano en CALD S.A.S. presenta una relación directa con el clima organizacional, la seguridad operativa y la satisfacción laboral de los colaboradores. La falta de estandarización en los procesos de selección, inducción, entrenamiento y capacitación genera brechas significativas en el desempeño del personal, especialmente en contextos de alto riesgo, donde la preparación técnica y el acompañamiento continuo resultan determinantes.

En cuanto a los resultados de las secciones de inducción, entrenamiento y capacitación continua confirman que aunque existe compromiso y disposición por parte de los trabajadores, estos no cuentan con un proceso estructurado que garantice una adecuada adaptación al cargo ni el fortalecimiento progresivo de sus competencias. La percepción de inducciones limitadas, entrenamientos informales y capacitaciones esporádicas refuerza la sensación de inseguridad operativa y afecta la motivación, principalmente en el personal de reciente vinculación.

Asimismo, los riesgos organizacionales, legales y operativos identificados no responden únicamente a factores externos, sino que están asociados a debilidades internas en la gestión del talento humano. La ausencia de planes formales incrementa la probabilidad de errores,

accidentes laborales y rotación del personal, impactando negativamente el desempeño organizacional y la continuidad de los proyectos.

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permitió concluir que la gestión del talento humano en CALD S.A.S. requiere ser fortalecida desde una perspectiva integral y estratégica. Las debilidades identificadas en los procesos de selección y contratación influyen directamente en la adaptación del trabajador, en la efectividad de la inducción y en el desempeño en campo, evidenciando la importancia de contar con perfiles de cargo actualizados y procesos de evaluación más estructurados.

Se concluye que la inducción, el entrenamiento y la capacitación no deben abordarse como actividades aisladas, sino como un proceso continuo que acompañe al trabajador a lo largo de su vinculación laboral. La ausencia de estandarización y planificación en estos procesos limita el desarrollo de competencias y aumenta los riesgos operativos, especialmente en contextos industriales y de alto riesgo.

Asimismo, se concluye que el clima organizacional y la motivación laboral están estrechamente relacionados con la forma en que la empresa gestiona el talento humano desde el ingreso del trabajador. La falta de acompañamiento, reconocimiento y comunicación efectiva afecta la percepción del entorno laboral y reduce el compromiso organizacional.

Una gestión integral del talento humano no solo contribuye al bienestar del trabajador, sino que impacta positivamente en la productividad, la seguridad y la sostenibilidad organizacional. En este sentido, fortalecer los procesos analizados representa una oportunidad estratégica para CALD S.A.S., alineando la gestión del talento humano con los objetivos empresariales y las exigencias del entorno.

Los resultados permiten concluir que CALD S.A.S. cuenta con una oportunidad de mejora significativa al fortalecer la planificación y articulación de sus procesos de inducción, entrenamiento y capacitación continua, orientándolos no solo al cumplimiento operativo, sino también al desarrollo integral del colaborador, la prevención de riesgos y la consolidación de un clima organizacional más seguro, motivador y sostenible.

Recomendaciones

A partir de los resultados y conclusiones obtenidas en el presente trabajo, se formulan las siguientes recomendaciones, orientadas a fortalecer la gestión del talento humano en CALD S.A.S. desde una perspectiva integral, estratégica y sostenible:

- Se recomienda actualizar y estandarizar los perfiles de cargo, asegurando que estos reflejen de manera precisa las competencias técnicas, comportamentales y de seguridad requeridas para cada puesto. Esta actualización permitirá mejorar la calidad del proceso de selección y contratación, reduciendo la brecha entre las expectativas del trabajador y las condiciones reales del trabajo en campo.
- Es fundamental estructurar un proceso de selección más riguroso, que incluya herramientas estandarizadas para la evaluación de competencias técnicas y comportamentales. La implementación de entrevistas estructuradas y pruebas específicas permitirá garantizar una mayor idoneidad del personal vinculado, especialmente en cargos operativos de alto riesgo.
- Se recomienda diseñar e implementar un programa integral de inducción que contemple no solo los aspectos normativos y de seguridad, sino también elementos relacionados con la cultura organizacional, los valores corporativos, los canales de comunicación y el acompañamiento inicial. Este proceso debe ser continuo y complementarse con actividades de reinducción periódica.
- En cuanto al entrenamiento y la capacitación, se sugiere establecer un plan formativo estructurado y progresivo, alineado con las necesidades operativas de la empresa y los requerimientos normativos del SG-SST. Dicho plan debe contemplar tanto el

fortalecimiento de competencias técnicas como el desarrollo de habilidades blandas, tales como el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo.

- Para mejorar el clima organizacional y la motivación laboral, se recomienda fortalecer los mecanismos de comunicación interna y retroalimentación, promoviendo espacios de diálogo entre trabajadores y supervisores. Asimismo, es importante implementar estrategias de reconocimiento al desempeño, que contribuyan a reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional.
- Las estrategias de compensación son claves para la retención y atracción del talento ya que generan motivación y valoración a la organización generando una perspectiva de bienestar en los colaboradores el cual proyectara un efecto de mayor productividad en los trabajadores; por esto el sistema de estrategias que se planteen deben estar alineados con los objetivos y metas de la organización
- Se sugiere adoptar una visión estratégica de la gestión del talento humano, entendiendo que los procesos de selección, formación y motivación están interrelacionados. La articulación de estos procesos permitirá mejorar el desempeño organizacional, reducir la rotación de personal y consolidar equipos de trabajo más estables y comprometidos.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (4.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (3.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Crespo, G. (2021). *La gestión moderna de recursos humanos*. Editorial Eudeba.

Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).

López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de Madrid.

Ministerio del Trabajo. (2015). Decreto 1072 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Gobierno de la República de Colombia.

Ministerio del Trabajo. (2019). Resolución 0312 de 2019: Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Gobierno de la República de Colombia.

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional. Diario Oficial.

Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito en las organizaciones. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45–60.