

**Diagnóstico de la Percepción Laboral: Evaluación del Desempeño, Compensación y
Bienestar Laboral en el Sector Energético**

Kalel Navarro Pacheco

Maria Alejandra Avila Macias

Angelica Verbel Quintero

Sandra Milena Ramos de Angel

Seidy Karol Barros Guette

Asesor

Ariel Pineda Navarro

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

ECACEN

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiarnos en cada paso y bendecirnos con la oportunidad de aprender y crecer. A quienes confían en la importancia de desarrollar procesos éticos y responsables en la gestión del talento humano, con la esperanza de que sirva como una guía para fortalecer la formación, inducción y retención del talento en las organizaciones. Agradecemos a todos los docentes, colegas y familiares por su apoyo y motivación para alcanzar este logro.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a Dios, nuestra fuente de inspiración, fortaleza y guía en cada etapa de este proceso, por brindarnos la sabiduría y la paciencia necesarias para alcanzar nuestras metas. También queremos expresar nuestra gratitud a todos los docentes y colegas por su apoyo, colaboración y orientación, que han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo. A nuestras familias y amigos, por su respaldo incondicional y su confianza en nuestras capacidades. Sin su presencia y apoyo, este logro no sería posible.

Gracias a todos por acompañarme en este camino de aprendizaje y crecimiento profesional.

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad analizar el sistema de gestión del talento humano en una empresa del sector energético, con énfasis en la evaluación del desempeño, las estrategias de compensación y el bienestar laboral, bajo la perspectiva de la transición energética y la transformación digital. El propósito central es identificar los factores que inciden en el entorno laboral, y, a partir de ello, formular estrategias orientadas al fortalecimiento del talento humano. Para ello, se adopta una metodología de investigación descriptiva, que permite obtener un diagnóstico detallado de las prácticas y condiciones actuales en la organización.

Se utilizará una estrategia de investigación de carácter cuantitativo, basada en la recopilación de datos mediante encuestas, entrevistas y revisión documental. La muestra estará conformada por empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos en la empresa, seleccionados mediante muestreo probabilístico o no probabilístico, según corresponda.

Los resultados obtenidos a través de esta metodología evidenciaron la presencia positiva y clara de la alineación del sistema de evaluación de desempeño y un panorama de reconocimiento formal, pero con oportunidades de mejora en la percepción de equidad y en los mecanismos de motivación en cuanto a compensación y el bienestar laboral. Este diagnóstico servirá como base para el diseño de estrategias efectivas desde la perspectiva de la Gerencia del Talento Humano.

La investigación contempla la realización de una encuesta, a un grupo de empleados de la organización, con el fin de obtener una visión más precisa del estado actual del entorno laboral. Todo ello con el objetivo de consolidar y fortalecer la cultura organizacional.

Palabras clave: capacitación, clima, gestión, selección.

Abstract

This research aims to analyze the human talent management system in an energy sector company, with emphasis on performance evaluation, compensation strategies, and workplace well-being, from the perspective of the energy transition and digital transformation. The central purpose is to identify the factors that affect the work environment and, based on this, formulate strategies aimed at strengthening human talent. To this end, a descriptive research methodology is adopted, allowing for a detailed diagnosis of current practices and conditions within the organization.

A mixed-methods research strategy will be used, based on data collection through surveys, interviews, and document review. The sample will consist of employees from different areas and hierarchical levels within the company, selected through probabilistic or non-probabilistic sampling, as appropriate.

The results obtained through this methodology revealed a clear and positive alignment of the performance evaluation system and a landscape of formal recognition, but also highlighted opportunities for improvement in the perception of fairness and in motivation mechanisms related to compensation and workplace well-being. This diagnosis will serve as the basis for designing effective strategies from the perspective of Human Talent Management.

The research includes conducting a survey among a group of employees within the organization to obtain a more precise view of the current state of the work environment. All of this is done with the objective of consolidating and strengthening the organizational culture.

Keywords: training, climate, management, selection.

Tabla de contenido

Introducción	7
Justificación	8
Planteamiento del problema.....	9
Objetivos.....	12
Proceso de selección	13
Fundamentos del proceso de selección	14
Somos energía que transforma.....	15
Plan Integrado.....	16
Plan de Inducción.....	17
Plan de Entrenamiento Laboral Individual.....	18
Plan de Capacitación Grupal.....	19
Evaluación y Seguimiento del Plan.....	21
Marco Teórico	25
Marco Legal.....	28
Marco Contractual y Laboral	31
Metodología de la investigación	32
Resultados.....	33
Conclusión	41
Recomendaciones.....	43
Bibliografía	44

Introducción

En el contexto actual de la industria energética, las organizaciones del sector energético enfrentan el reto de gestionar eficazmente su talento humano frente a las transformaciones digitales y los cambios en el mercado global. La gestión del talento, especialmente en aspectos relacionados con la evaluación del desempeño, estrategias de compensación y bienestar laboral, resulta clave para mantener la competitividad, la innovación y la retención del personal capacitado.

La temática central de esta investigación es la percepción de los trabajadores de la empresa con respecto a su valor dentro de la organización y cómo la empresa está administrando el recurso humano. La pertinencia del estudio radica en la necesidad de identificar prácticas efectivas que promuevan el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral, alineándose con las tendencias internacionales y las condiciones específicas de la organización.

No obstante, en la literatura y los estudios existentes se detectan vacíos relacionados con la integración de los sistemas de evaluación y compensación en contextos de cambio estructural organizacional, como el que actualmente atraviesa nuestra empresa objetivo. Además, son escasos los estudios que abordan cómo estas prácticas influyen en el bienestar laboral y en la retención del talento en empresas energéticas en transición hacia fuentes renovables.

Justificación

La justificación de esta investigación se basa en la relevancia del clima organizacional como un elemento crucial para el éxito y la continuidad de las sociedades de economía mixta de carácter comercial y de servicio vinculadas al Ministerio de Minas y Energía. Varios autores han resaltado la importancia de este tema en el manejo organizacional.

De acuerdo con George Litwin, junto con Robert Stringer en su obra seminal “Motivation and Organizational Climate” (1968), el clima organizacional es un concepto fundamental para entender y manejar el comportamiento dentro de las empresas. Los autores definen el clima como un conjunto de propiedades del entorno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se presume influyen en su motivación y conducta. Litwin y Stringer argumentan que este clima no es una mera percepción subjetiva, si no una realidad psicológica medible que surge de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, así como del estilo de liderazgo predominante. Su modelo identifica dimensiones críticas como la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío y el apoyo, estableciendo que los gerentes pueden y deben diagnosticar y moldear activamente este clima para generar entornos que fomenten niveles más altos de motivación y desempeño.

En este sentido, diagnosticar la efectividad de la evaluación del desempeño, la pertinencia de las estrategias de compensación y la calidad del bienestar laboral no solo es crucial para mejorar la competitividad y productividad de la empresa, sino también para asegurar la retención del talento y mantener a la empresa alineada con las demandas sociales, ambientales y tecnológicas del siglo XXI. Un sistema de gestión del talento robusto, que vincule claramente el desempeño individual con la estrategia corporativa y fomente un entorno laboral saludable, es la base para construir una fuerza laboral comprometida, resiliente y preparada para impulsar la transformación digital y energética de la compañía.

En resumen, la justificación de esta investigación busca identificar las mejores prácticas, las competencias emergentes y las estrategias efectivas para atraer y mantener un talento que contribuya a los objetivos de sostenibilidad de la organización, promoviendo una cultura innovadora y responsable. Las

organizaciones que desarrollan prácticas de selección, capacitación y retención enfocadas en competencias emergentes como conciencia sistémica, pensamiento crítico y responsabilidad social no solo atraen a profesionales comprometidos, sino que también fomentan una cultura innovadora y orientada a la sostenibilidad organizacional. (Birkinshaw, j y Gibson, C. (2024)

Planteamiento del problema

Nuestro sujeto de estudio, como actor principal en la transición energética de Colombia, enfrenta el imperativo estratégico de transformar su modelo de negocio hacia la sostenibilidad y la digitalización. Esta transformación depende críticamente de la capacidad, innovación y compromiso de su talento humano. Sin embargo, se identifica una problemática central: existe el riesgo de que los sistemas actuales de gestión del talento (evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral) no estén generando la experiencia laboral óptima necesaria para retener y motivar al personal clave en este contexto de cambio disruptivo.

1. Síntomas del Problema

La evidencia preliminar y los referentes teóricos señalan posibles disfunciones. Los empleados podrían estar experimentando:

Desconexión entre evaluación y desarrollo: Un proceso formal de evaluación del desempeño que, aunque estructurado, no se traduce en una retroalimentación constante y útil para el crecimiento profesional diario. **Compensación que no motiva intrínsecamente:** Un sistema de reconocimiento que, siendo formalmente justo, no logra conectar con los motivadores profundos del talento calificado, como las oportunidades de crecimiento y ascenso.

Bienestar erosionado por el desequilibrio: Un clima laboral positivamente percibido que, no obstante, se ve tensionado por cargas de trabajo que dificultan el equilibrio entre la vida personal y profesional, amenazando con causar agotamiento (burnout).

2. Causas Probables

Estos síntomas pueden derivarse de causas estructurales y operativas, tales como:

Brecha entre diseño e implementación: Políticas y procedimientos bien diseñados en el papel, pero con una aplicación inconsistente en la práctica del liderazgo de línea.

Enfoque en lo transaccional sobre lo relacional: Una gestión del talento que prioriza los procesos administrativos (evaluar, pagar) por encima de la experiencia y el desarrollo integral del empleado.

Falta de alineación dinámica: Sistemas de gestión que no han evolucionado al mismo ritmo que las nuevas demandas estratégicas y psicosociales del entorno laboral moderno y de la transformación corporativa.

3. Consecuencias o Pronóstico si no se interviene

De no diagnosticar y abordar estas falencias, nuestra empresa se expone a riesgos estratégicos severos:

Fuga de talento crítico: Pérdida de profesionales calificados hacia competidores o sectores que ofrezcan mejores condiciones de desarrollo y bienestar. Disminución del compromiso y la innovación: Una fuerza laboral desmotivada y con agotamiento, lo que reduce la proactividad, la creatividad y la disposición a asumir los retos de la transición energética. Alto costo por rotación y bajo rendimiento: Incremento en gastos de reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad, erosionando la rentabilidad y la ventaja competitiva.

Fracaso en los objetivos estratégicos: El riesgo último es que la insuficiente gestión del capital humano se convierta en el principal obstáculo para lograr una transición energética exitosa y sostenible.

4. Orientación para la Solución

La mejora del problema requiere transitar de un modelo de gestión de talento predominantemente administrativo a uno estratégico, proactivo y centrado en la persona. Esto implica:

Diagnosticar con precisión la percepción real de los empleados sobre estos tres pilares (desempeño, compensación, bienestar). Rediseñar prácticas para cerrar la brecha entre política y práctica, especialmente

fortaleciendo las habilidades de los líderes para la retroalimentación y el apoyo. Personalizar las estrategias de retención, alineando los sistemas de reconocimiento y desarrollo con las aspiraciones profesionales del talento. Institucionalizar el equilibrio vida-trabajo como un indicador crítico de salud organizacional y sostenibilidad del desempeño.

Por lo tanto, esta investigación se plantea para caracterizar y analizar dicha problemática a partir de la percepción de los empleados, con el fin de generar un diagnóstico fundamentado que sirva como base para las mejoras necesarias en el sistema de gestión del talento de esta nueva redacción para que se alinee mejor con los hallazgos específicos de la encuesta.

Objetivos

Objetivo general

Analizar las percepciones de los empleados sobre los sistemas de evaluación del desempeño, compensación y bienestar laboral en una empresa del sector energético.

Objetivos específicos

Caracterizar la percepción de los empleados sobre el sistema de evaluación del desempeño

Evaluar el nivel de bienestar laboral percibido por los empleados, considerando el clima organizacional

Determinar el nivel de satisfacción de los empleados con las estrategias de compensación y reconocimiento

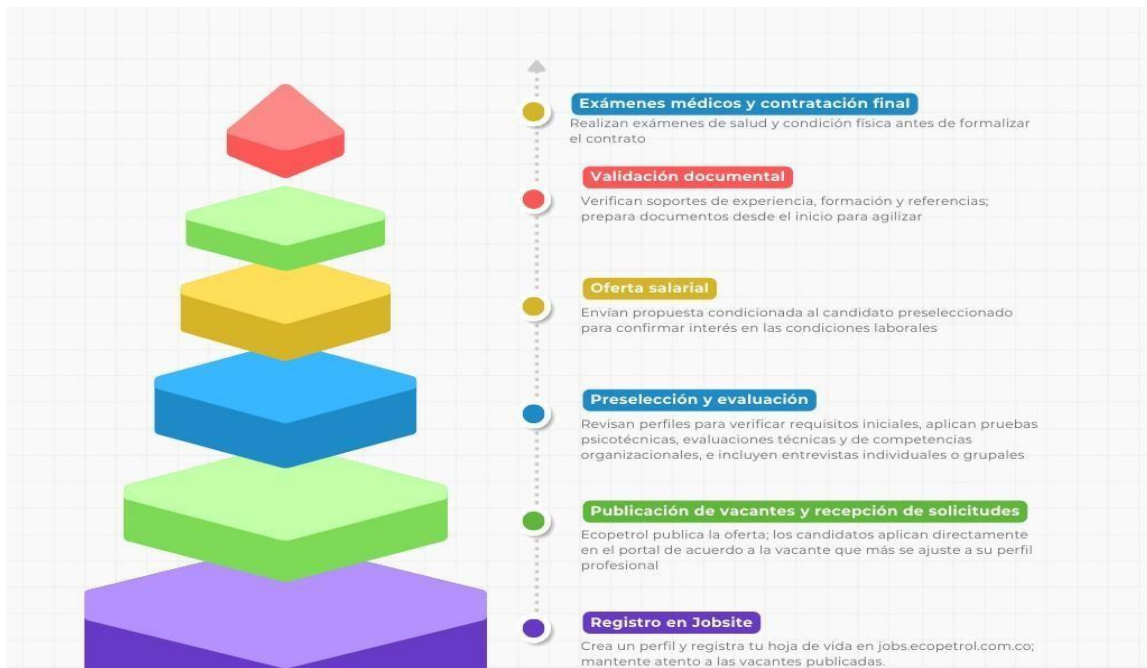
Proceso de selección

El proceso de selección para cargos generales constituye un flujo estructurado y secuencial, diseñado para identificar al talento idóneo mediante la evaluación integral de competencias. Este procedimiento, formalizado en el portal oficial de la empresa, inicia con el registro y la postulación a las vacantes publicadas, para luego avanzar a fases de preselección, evaluación técnica y comportamental. Una vez superadas estas etapas, se procede con la validación documental y los exámenes médicos correspondientes, culminando con la formalización del vínculo laboral. A continuación,

Se presenta un diagrama que ilustra de manera detallada cada paso de este proceso.

Figura 1.

Flujo de trabajo para la contratación de una vacante.



Nota. El gráfico muestra la secuencia de pasos exactas para la contratación en una nueva vacante.

Fundamentos del proceso de selección

La implementación de un proceso de selección estructurado y multicriterio, se justifica desde la gestión estratégica del talento humano. Este enfoque permite evaluar no solo las competencias técnicas (habilidades duras) requeridas para el cargo, sino también las competencias comportamentales y la alienación cultural del candidato con la organización, factores críticos para el desempeño futuro y la retención del talento (Chiavenato, 2009). La inclusión de pruebas psicotécnicas y entrevistas validadas contribuye a reducir el sesgo en la decisión, aumentando la objetividad y la validez predictiva de la selección (Edgar, 2019).

Así, más que un mero trámite, el proceso secuencial que integra desde la preselección hasta los exámenes médicos constituye un sistema de filtros progresivos que busca garantizar la idoneidad, la legalidad y la sostenibilidad de la contratación, asegurando que el nuevo colaborador contribuya efectivamente a los objetivos corporativos.

Cuando la empresa organiza su proceso de contratación por etapas bien definidas y consistentes, logra dos cosas importantes a la vez: abrir las puertas a más personas y hacer que todo funcione mejor. Si miramos el tema de la equidad, el hecho de que publiquen todas sus vacantes en un solo portal oficial y usen los mismos exámenes y evaluaciones para todos, ayuda a que las decisiones sean menos arbitrarias y evita esos prejuicios que a veces ni nos damos cuenta que tenemos. Todos los aspirantes son evaluados de la misma manera, lo cual es clave para que haya más diversidad y para que realmente gane quien más lo merece (Smith, 2007). Por otro lado, este sistema de ir filtrando paso a paso, empezando con una preselección más automática y luego pasando a entrevistas y chequeos finales hace que el equipo de recursos humanos no pierda tiempo ni recursos con candidatos que desde el principio no cumplen con lo que se busca. Así pueden enfocarse en las personas que sí encajan con el perfil. Al final, este modelo no solo cumple con ser transparente e incluyente, sino que también es práctico: asegura contratar gente

de calidad, ahorra dinero porque hay menos rotación de personal, y hace que la empresa sea más competitiva con el tiempo.

Somos energía que transforma

El lema corporativo "Somos Energía que Transforma" va mucho más allá de ser una simple frase de identidad. Esta filosofía representa una verdadera reinención cultural donde el talento humano se convierte en el motor del cambio, no solo en lo tecnológico sino en la esencia misma de la organización. (Drucker, 1999). La transformación digital que impulsa esta visión necesita y al mismo tiempo atrae profesionales con habilidades digitales sólidas, mentalidad ágil y gran capacidad de adaptación. (World Economic Forum, 2023). Es aquí donde el riguroso proceso de selección funciona como un filtro estratégico clave.

Al identificar y vincular personas cuya capacidad de innovar y aprender constantemente se alinea con esta transformación, la empresa no solo suma competencias técnicas: incorpora una verdadera mentalidad de cambio. Esta conexión profunda entre lo que motiva al empleado y hacia dónde va la empresa termina siendo fundamental para que la gente quiera quedarse.

Así se crea un círculo virtuoso: la política atrae y selecciona talento con vocación transformadora, la transformación digital desafía y desarrolla ese talento, y esta sinergia fortalece el compromiso. El resultado es que se quedan precisamente quienes tienen la energía y la visión para llevar a la empresa hacia el futuro.

Plan Integrado

El plan integrado de inducción, entrenamiento y capacitación, tanto a nivel personal como grupal, tiene como objetivo fortalecer el capital humano de la organización, alineándose con sus metas estratégicas de sostenibilidad, innovación y liderazgo en la industria energética. Varios autores señalan que los sistemas de gestión del capital humano deben ser alineados estratégicamente para convertir la estrategia en acción. Kaplan y Norton (2008). Además, Schein (2010) enfatiza que la socialización organizacional (inducción) es el mecanismo primario para transmitir la cultura y los supuestos básicos que guíaran el comportamiento. El no es un conjunto de recursos aislados, sino un sistema integrado de desarrollo que conecta la inducción (para arraigar la cultura), el entrenamiento (para aplicar las habilidades) y la capacitación continua (para evolucionar con la industria) Bersin (2022). Su éxito radica en ser puente dinámico entre las capacidades individuales y las metas colectivas de transformación y liderazgo sostenible, creando así un círculo virtuoso donde la empresa interviene en su gente y esta a su vez, impulsa el futuro de la empresa.

El currículum integrado es fundamental para una enseñanza significativa, Sacristán (2007), plantea la necesidad de adaptar el currículo a las realidades cambiantes de la sociedad y del conocimiento. Un currículum integrado debe ser flexible y capaz de incorporar diferentes perspectivas y disciplinas para responder a las complejidades del mundo actual. Zhao (2012). A continuación, se describe un marco estructurado para la implementación de un plan que responde a las necesidades específicas de la empresa en su proceso de transformación y adaptación a las demandas del entorno actual.

Plan de Inducción

Para implementar el Plan Integrado en, se tuvieron en cuenta varios aspectos fundamentales que sirvieron de base para su diseño y ejecución, los cuales están fundamentados en principios estratégicos, normativos y de gestión del talento. La fundamentación teórica y conceptual para esta descripción proviene de la referencia a Rodríguez (2000), quien define la inducción como la orientación del nuevo empleado para facilitar su adaptación al ambiente laboral y reducir la ansiedad inicial.

Por lo tanto, la fuente principal para establecer el "Plan de Inducción" es:

Rodríguez, R. (2000). Definición de inducción y orientación laboral (os datos específicos de publicación, editor o revista no se proporcionan en el extracto).

Estos aspectos incluyen:

Alineación con la estrategia organizacional y la transición energética: El plan se diseñó considerando la visión de la empresa de transformarse hacia energías sostenibles y adaptarse a los cambios del sector energético, reforzando su filosofía de "Somos energía que transforma" . Esto exige fortalecer el capital humano mediante capacitación y inducción alineada con los objetivos estratégicos y las nuevas competencias requeridas.

Necesidades de desarrollo del talento en contexto de transformación digital y sostenibilidad: Se consideró que los empleados necesitan habilidades específicas en energías renovables, tecnologías digitales y gestión ambiental, por lo cual los programas de capacitación y inducción debían ser flexibles y actualizados para responder a dichas demandas emergentes.

Enfoque pedagógico y metodológico en el aprendizaje: Se adoptaron principios de flexibilidad, pertinencia y participación activa en los procesos formativos, incluyendo sesiones virtuales, presenciales, talleres y mentorías, con el fin de facilitar un aprendizaje efectivo y significativo en línea con las mejores prácticas en desarrollo del talento.

Normas de gestión y estándares internacionales: La incorporación de criterios basados en normas internacionales como la ISO 9001:2015 y el marco legal nacional (Leyes 1010, 1562, Constitución Política)

garantizaron que el plan tenga un respaldo legal y de calidad en formación, fortaleciendo la cultura de mejora continua y responsabilidad social.

Necesidad de evaluación y seguimiento para asegurar la efectividad: Se tuvo en cuenta la importancia de implementar mecanismos de evaluación continua para medir el impacto de la formación en el desempeño laboral, permitiendo ajustes y mejoras constantes en el plan.

Inclusión de la cultura corporativa y valores institucionales: La inducción y capacitación buscan que los nuevos empleados comprendan y adopten los valores, misión y visión, promoviendo sentido de pertenencia y alineación cultural.

Vinculación con la gestión del clima laboral y bienestar: Se valoraron aspectos relacionados con el clima organizacional, reconocimiento y motivación, para crear un entorno laboral positivo y propicio para el aprendizaje y desarrollo profesional.

Prioridad en inclusión y diversidad; Se consideró la equidad en los procesos de inducción y capacitación, promoviendo la diversidad y la igualdad de oportunidades, mediante procesos transparentes y estándares claros.

Plan de Entrenamiento Laboral Individual

Para establecer el Plan de Entrenamiento Laboral Individual, se tuvieron en cuenta varios aspectos fundamentales que aseguran su pertinencia, eficacia y alineación con los objetivos estratégicos de la organización. En primer lugar, se consideró la necesidad de fortalecer las competencias específicas de cada empleado, adaptando la formación a las particularidades de su rol y al proceso de transición hacia energías renovables y tecnologías digitales, siguiendo las recomendaciones de autores como Rodríguez-Sánchez (2020), quienes destacan que el reconocimiento del compromiso de los empleados con el crecimiento profesional incrementa su lealtad y desempeño. En segundo lugar, se tuvo en cuenta la importancia de desarrollar habilidades técnicas y digitales relacionadas con energías sostenibles, gestión ambiental y seguridad, aspectos críticos en un contexto de transformación energética, para responder a los nuevos requerimientos del

sector y promover la innovación. Además, se fundamentó en la necesidad de promover el aprendizaje autónomo y el liderazgo, fortaleciendo capacidades para afrontar cambios tecnológicos y de mercado. Desde una perspectiva pedagógica, se incorporó el uso de metodologías variadas, como cursos virtuales y presenciales, talleres, mentorías y evaluaciones periódicas, que permiten un aprendizaje activo y práctico, garantizando la transferencia de conocimientos y habilidades al puesto de trabajo. Finalmente, se consideró que la evaluación continua y el seguimiento de los resultados son esenciales para ajustar el plan según las necesidades emergentes, asegurando que el entrenamiento contribuya efectivamente a mejorar el desempeño organizacional y la competitividad de la empresa en un entorno en constante evolución. Todo esto está sustentado en teorías de desarrollo de recursos humanos, como las propuestas por Werner y DeSimone (2009), quienes enfatizan en la importancia de un diseño de capacitación basado en necesidades claras, métodos adecuados y evaluación de resultados para lograr un impacto positivo y sostenido.

Plan de Capacitación Grupal

Para concebir el Plan de Capacitación Grupal, se consideraron diversos aspectos que garantizan su coherencia con la estrategia organizacional, sus requisitos normativos y las necesidades del entorno actual del sector energético.

En primer lugar, se tuvo en cuenta la norma NTC-ISO 9001:2015, que exige la identificación de las competencias necesarias para los puestos de trabajo y la provisión de capacitación para garantizar la competencia del personal. Esto se fundamenta en la necesidad de mantener estándares de calidad en los procesos y fortalecer la cultura de mejora continua, asegurando que todos los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos correspondientes a sus funciones .

Asimismo, se consideró la importancia de promover la colaboración y el trabajo en equipo, aspectos esenciales en una organización orientada a la innovación, sostenibilidad y transformación digital. El enfoque en el fortalecimiento de la cultura organizacional y la identificación de competencias comunes a los grupos

de trabajo permiten crear equipos más cohesionados y efectivos, alineados con los objetivos estratégicos. Otro aspecto clave fue la transición energética y los desafíos del sector, que requieren que el personal tenga habilidades específicas relacionadas con energías renovables, gestión ambiental y tecnologías digitales. La capacitación grupal, además de reforzar conocimientos técnicos, fomenta la cultura de aprendizaje colectivo, promoviendo la transferencia de conocimientos entre colegas y el desarrollo de capacidades colaborativas.

Desde un enfoque pedagógico, se fundamenta en la idea de que la capacitación grupal facilita el aprendizaje en un entorno social, promoviendo la interacción, el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas, lo que potencia el desarrollo de competencias complejas y habilidades blandas necesarias en contextos de cambio .

Finalmente, se consideraron aspectos relacionados con la gestión del talento y la necesidad de alinear la capacitación con los objetivos de sostenibilidad, innovación y responsabilidad social, asegurando que las prácticas de formación contribuyan a la consolidación de una cultura organizacional responsable, comprometida con el desarrollo profesional y la competitividad en un entorno global en transformación

Evaluación y Seguimiento del Plan

Para establecer el proceso de Evaluación y Seguimiento del Plan de Capacitación, se consideraron diversos aspectos que garantizan la eficacia, la pertinencia y la mejora continua de las acciones formativas implementadas. A continuación, se explican y fundamentan estos aspectos:

Importancia de la Evaluación Continua para la Eficacia del Plan Se reconoce que la evaluación permanente permite determinar si las actividades de capacitación están logrando los objetivos propuestos y si el personal está adquiriendo las competencias deseadas. Según Werner y DeSimone (2009), la evaluación de programas de capacitación debe centrarse en medir el impacto en el rendimiento organizacional y en el desempeño individual, asegurando que la inversión en formación genere beneficios tangibles. Esto fundamenta la necesidad de indicadores que permitan apreciar la efectividad de la capacitación de manera objetiva y sistemática .

Indicadores de Desempeño y Seguimiento Práctico Se contemplaron indicadores específicos, como los cambios en el desempeño laboral, la aplicación de conocimientos adquiridos en el puesto, la satisfacción de los empleados y la identificación de mejoras en procesos. La medición antes y después de la capacitación asegura que los resultados sean comparables y permitan detectar avances o áreas que requieren ajustes. Según Mason (2009), estos indicadores son esenciales para evaluar si la capacitación influye positivamente en la productividad y el logro de los objetivos estratégicos.

Revisión de la Aplicación Práctica y Retroalimentación Se consideró fundamental realizar seguimientos en el día a día laboral, verificando si las habilidades y conocimientos adquiridos están siendo implementados efectivamente, promoviendo así un aprendizaje significativo y duradero. La retroalimentación de los supervisores y colaboradores permite identificar dificultades, ajustar contenidos y metodologías, y responder a las necesidades emergentes del entorno laboral y tecnológico. Esto respalda la idea de que la evaluación debe ser integral, no solo a nivel cuantitativo, sino también cualitativo .

Flexibilidad y Adaptabilidad del Plan Como parte del análisis, se tuvo en cuenta que el entorno del sector energético y las tecnologías digitales están en constante cambio, por lo cual el plan de capacitación

debe ser dinámico, incluyendo revisiones periódicas que permitan actualizar contenidos, metodologías y objetivos. La adaptabilidad es un aspecto fundamentado en las mejores prácticas de gestión del talento, que insiste en la mejora continua a partir de los resultados de la evaluación .

Normativa y Buenas Prácticas en Gestión del Talento Se fundamentó en estándares internacionales y en buenas prácticas que enfatizan que la evaluación del plan debe estar alineada con los objetivos estratégicos, normativas de calidad y sostenibilidad organizacional. Esto garantiza coherencia interna y sostenibilidad en el tiempo, promoviendo una cultura de mejora y eficiencia en capacitación.

Marco de referencia

Diversos estudios han explorado la influencia de la gestión estratégica del talento en sectores energéticos y digitales. Por ejemplo:

Estudio de Jiménez et al. (2021): Analiza cómo las empresas energéticas en países latinoamericanos implementan modelos de gestión del desempeño y compensación para mejorar la retención y productividad en medio de la transformación digital. Los resultados muestran que la incorporación de tecnologías digitales en los procesos de gestión genera mayor satisfacción y compromiso del talento.

Investigación de García et al. (2020): Destaca la importancia de una gestión del bienestar laboral en empresas de energía, señalando que programas integrales que combinan salud, desarrollo profesional y reconocimiento, contribuyen a reducir el ausentismo y mejorar la percepción del talento humano frente a los procesos de cambio tecnológico.

Estudio de Pérez y Hernández (2019): Evalúa las estrategias de gestión del talento en compañías energéticas en transición hacia modelos sustentables, resaltando que las prácticas de evaluación del desempeño alineadas con objetivos estratégicos de innovación y sostenibilidad son cruciales para el éxito organizacional.

Investigación de López (2018): Se centra en cómo la transformación digital impacta en las políticas de compensación y en la cultura organizacional, proponiendo que la integración de plataformas digitales en los sistemas de reconocimiento y beneficios fomenta un mayor compromiso y un ambiente laboral más inclusivo y adaptable.

La Gestión Estratégica del Talento se entiende como la alineación sistemática de las prácticas de recursos humanos con la estrategia organizacional, para atraer, desarrollar y retener talento que contribuya al logro de los objetivos empresariales. Se sustenta en:

Teoría del Capital Humano (Becker, 1964): El talento como recurso que agrega valor y requiere inversión.

Modelo de Congruencia (Nadler & Tushman 1980): La alineación entre estrategia, estructura, procesos y personas.

Enfoque de Recursos y Capacidades (Barney, 1991): El talento como recurso valioso, escaso e inimitable que genera ventaja competitiva.

Modelo de Fit Estratégico (Wright & McMahan, 1992):

Fit Vertical: Vinculación entre los procesos de selección y la estrategia de (transición energética, innovación, sostenibilidad).

Fit Horizontal: Coherencia interna entre reclutamiento, selección y contratación con otras prácticas de la gestión estratégica del talento (desarrollo, evaluación, compensación).

Marco Teórico

La gestión estratégica del talento humano en el contexto organizacional contemporáneo requiere la alineación de las prácticas de administración de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la organización, especialmente en sectores dinámicos como el energético y el digital. Entre los principales componentes de esta gestión se encuentran la evaluación del desempeño, las políticas de compensación y el bienestar laboral, los cuales son fundamentales para mejorar la productividad y promover la retención del talento.

Dicho esto, hablemos de las teorías de los componentes de esta gestión y sus derivados

1. Evaluación del desempeño:

- A. Management by Objectives MBO – Dirección por Objetivos: Peter Drucker (1954) lo define como un sistema de gestión y evaluación donde empleados y superiores definen conjuntamente objetivos específicos, medibles y con plazos determinados. El desempeño se evalúa en función del logro de esos objetivos.

Derivados/Desarrollos Posteriores:

- Teoría del Establecimiento de Metas: Edwin Locke y Gary Latham (1968, 1990). Demostraron que las metas específicas y desafiantes (pero alcanzables conducen a un desempeño superior).
- OKRs (Objectives and Key Results): popularizado por Jhon Doerr (1999, en Intel y luego en Google). Es un marco más ágil y flexible que vincula objetivos ambiciosos con resultados claves medibles.
- B. Balanced Scorecard (BSC) – Cuadro de Mando Integral: marco estratégico de gestión y evaluación que trasciende los indicadores financieros tradicionales. Incorpora cuatro perspectivas equilibradas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje & Crecimiento. Robert Kaplan y Davis Norton (1992).

Derivados:

- Mapas Estratégicos: También de Kaplan y Norton (2000). Herramienta visual para describir y comunicar la estrategia a través de relaciones causa-efecto entre los objetivos BSC.
- Aplicaciones específicas para gestión del talento y capital humano dentro del BSC.
- C. Retroalimentación Multifuente -360-Degree Feedback: es un método de evaluación que recopila percepciones sobre el desempeño y las competencias de un individuo desde múltiples fuentes: superiores, pares, subordinados, clientes y autoevaluación. Bracken, Timmreck & Church (2001)

2. Políticas de compensación

- A. J. Stacy Adams (1963, 1965) define la Teoría de la Equidad como una teoría motivacional que postula que los individuos comparan la proporción entre sus aportes (esfuerzo, experiencia) y sus resultados (salario, beneficios) con la aprobación de otros referentes. La percepción de inequidad (injusticia) genera tensión y desmotivación.

Derivados:

- Justicia Distributiva: Teoría de la Justicia Organizacional. Se centra en la percepción de equidad en los resultados (p.eje., salario). Desarrollada por Jerald Greenberg (1987.)
- Justicia Procedimental: Percepción de equidad en los procesos utilizados para determinar las compensaciones. También de la teoría de Greenberg.
- B. Teoría de la Expectativa: Esta teoría afirma que la motivación para el esfuerzo es el producto de tres creencias: 1) Expectativa (creer que el esfuerzo llevara al desempeño), 2) Instrumentalidad: (creer que el desempeño llevara a una recompensa), y 3) Valencia (valor subjetivo que se le da a la recompensa). Víctor Vroom (1964) en "work and Motivation".

Derivados:

- Diseños de Sistemas de Pago Variable: para ser motivadores, los bonos deben estar claramente vinculados a metas alcanzables y ser valorados por el empleado.

- Teoría de los Refuerzos: De B.F. Skinner (1953) aunque es conductista, complementa la idea de que las recompensas que siguen a una conducta aumentan su frecuencia.
3. Bienestar Laboral
- A. Modelo Demandas-Recursos: Este modelo explica el bienestar y el estrés laboral como resultado del equilibrio entre demandas laborales (factores que requieren esfuerzo físico o mental, como carga de trabajo) y recursos laborales (factores que ayudan a lograr metas, reducen demandas o estimulan el crecimiento, como autonomía, apoyo social, feedback). Arnold Bakker y Evangelia Demerouti (2007)
 - B. Teoría de la Autodeterminación: Edward Deci (1985) define esta teoría como una teoría macro de la motivación humana que postula tres necesidades psicológicas innatas y universales cuya satisfacción es esencial para el bienestar, el desarrollo y la motivación intrínseca: Autonomía, Competencia y Relación.

Derivados:

- Diseño de Puestos Enriquecidos: Basado en el Job Characteristics Model de Hackman & Oldham (1976), que se alinea con SDT al promover autonomía, variedad e identificación con la tarea.
- C. Clima de Seguridad Psicosocial: hace referencia a las políticas, prácticas y procedimientos de una organización para la protección de la salud psicológica y la seguridad de los trabajadores. Es un antecedente del entorno laboral que predice los niveles de estrés y bienestar. Mauren Dollard y Tessa Bailey (2000).

Marco Legal

La gestión del talento humano en las empresas colombianas debe cumplir con varias normas que protegen los derechos de los trabajadores y garantizan buenas condiciones laborales. Todo esto comienza con la Constitución Política de 1991, que en su artículo 25 dice que el trabajo es un derecho fundamental que el Estado debe proteger. También el artículo 53 habla de principios importantes como la igualdad de oportunidades para todos y la estabilidad en el empleo.

El Código Sustantivo del Trabajo es otra norma clave porque regula cómo deben ser las relaciones entre empleadores y trabajadores. Aquí se explica todo sobre los contratos, los horarios, los salarios y cómo debe ser el trato justo a los empleados. Esto es fundamental para que las empresas manejen bien a su personal.

En cuanto al tema laboral, hay otras leyes importantes. Por ejemplo, la Ley 1010 de 2006 busca evitar el acoso laboral y crear ambientes de trabajo donde la gente se sienta respetada. Esto ayuda a que los empleados estén más motivados y comprometidos con su trabajo.

También está la Ley 1562 de 2012 que obliga a las empresas a tener un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esto significa que deben prevenir accidentes y cuidar la salud física y mental de sus trabajadores mediante capacitaciones y medidas de seguridad. La empresa funciona bajo el derecho privado en muchos aspectos, como en sus contratos y en la forma como contrata a sus empleados. Sus trabajadores tienen contrato laboral normal, no son funcionarios públicos, y tienen derecho a formar sindicatos y negociar colectivamente. Sin embargo, como es una empresa tan importante para el país, está vigilada por entidades como la Procuraduría y la Contraloría. Cumplir con todas estas leyes no solo es obligatorio, sino que también ayuda a las empresas a funcionar mejor. Los empleados se sienten más seguros y valorados, lo que hace que trabajen mejor y la empresa sea más exitosa. Para la empresa esto es especialmente importante porque debe ser eficiente como empresa, pero también cumplir su papel estratégico para el país en el sector energético.

Naturaleza Jurídica

Constitución Política de Colombia (Artículo 336): Reconoce que las actividades de explotación de recursos naturales no renovables son de interés público y prioridad nacional. El estado puede reservarse determinadas actividades estratégicas (como la administración del subsuelo y los recursos no renovables) y delegar su explotación a entidades públicas, privadas o mixtas, manteniendo el dominio sobre el recurso.

Normativa Fundamental

Normas Constitucionales

Artículo 60: reconoce el dominio del Estado sobre el subsuelo y los recursos naturales no renovables.

Artículo 334: Faculta al Estado intervenir directamente en la economía mediante empresas oficiales.

Artículo 365: Establece el régimen de servicios públicos, aplicable a actividades de transporte y distribución.

Artículo 333: garantiza la libre competencia económica y la iniciativa privada

Leyes Orgánicas

Ley 226 de 1995 (Ley de Reorganización del Sector Hidrocarburos): Separó las funciones regulatorias, de administración de contratos y de operación, creando la ANH y transfiriendo las funciones que tenía la empresa como administrador del subsuelo.

Ley 209 de 1995 (Ley de Sociedades Anónimas): Se aplica supletoriamente a la empresa en lo previsto por sus normas especiales.

Estatutos Internos

Decreto 1209 de 2007: Estatutos orgánicos de la empresa. Aprobados por el gobierno Nacional. Establecen:

Objeto social: Exploración, producción, refinación, transporte y comercialización de hidrocarburos y sus derivados, y nuevas energías.

Órganos de gobierno: Asamblea general de accionistas, Junta Directiva, presidente.

Capital social y régimen accionario.

Acuerdo 001 de 2008 (Código de Buen gobierno Corporativo): Adoptado por la Junta Directiva.

Regula las mejores prácticas en ética, transparencia, comités de apoyo, manejo de información y relaciones con accionistas.

Marco Contractual y Laboral

Régimen Contractual: Se rige principalmente por el Derecho Privado (Código de Comercio, Ley 80 de 1993 aspectos supletorios). Sin embargo, sus contratos de gran cuantía son objeto de vigilancia especial por parte de los órganos de control (Procuraduría, Contraloría).

Régimen laboral: sus empleados están vinculados mediante contrato laboral privado (Código Sustantivo del Trabajo), no por el Estatuto de la Función Pública. Tiene derecho a asociación y negociación colectiva.

El marco legal de la empresa es híbrido y complejo: integra el derecho comercial y societario con un régimen especial de control público, todo ello dentro de un entorno regulatorio sectorial estricto (hidrocarburos, ambiente, energía). Esta configuración busca permitirle operar con eficiencia en el mercado, mientras asegura que cumpla su rol estratégico como instrumento de política energética y generador de renta para la Nación. La constante evolución del sector energético hacia la descarbonización impone nuevos retos a este marco legal.

Metodología de la investigación

La población objeto de estudio está conformada por los trabajadores del área de producción de la empresa del sector energético, en su filial del departamento de Santander. Para efectos de esta investigación, se identificó una población accesible de 50 empleados, cifra que corresponde al total de trabajadores disponibles en dicha área durante el período de aplicación del instrumento. El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico por conveniencia, dado que la participación estuvo condicionada a la disponibilidad y voluntad de los empleados para responder la encuesta, considerando las restricciones operativas y de acceso propias de la organización. En este sentido, la muestra coincidió con la población accesible, es decir, 50 trabajadores, por lo cual no fue necesario aplicar una fórmula de cálculo muestral. Este tipo de muestreo es válido en estudios de carácter descriptivo cuyo objetivo es explorar percepciones en contextos organizacionales específicos. Los criterios de inclusión considerados fueron: ser empleado activo del área de producción y aceptar voluntariamente la participación en el estudio. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, cumpliendo los principios éticos de la investigación social.

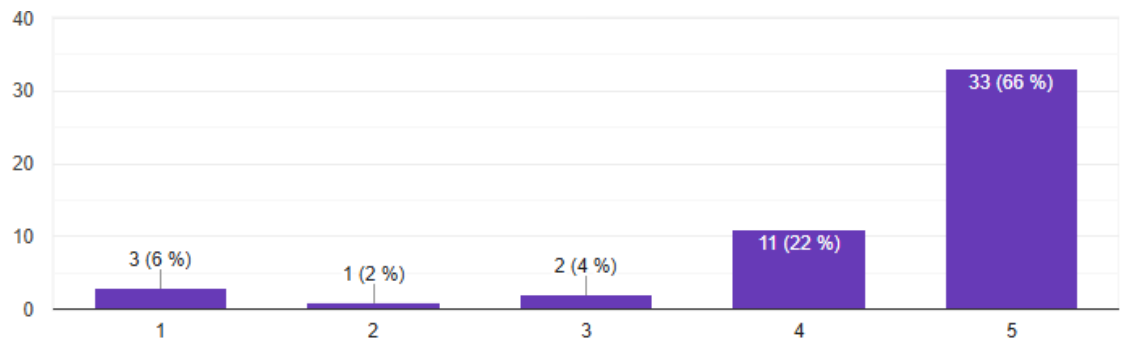
El enfoque de la investigación es cuantitativo y de tipo descriptiva el diseño es de tipo no experimental y transversal porque no alteramos ni intervinimos en las condiciones de los participantes, la herramienta utilizada fue una encuesta con preguntas abiertas de manera virtual y anónima.

Resultados

Se implementó la encuesta a 50 trabajadores del área de producción, continuación, se muestran las preguntas de la encuesta y los resultados para cada pregunta.

Figura 2

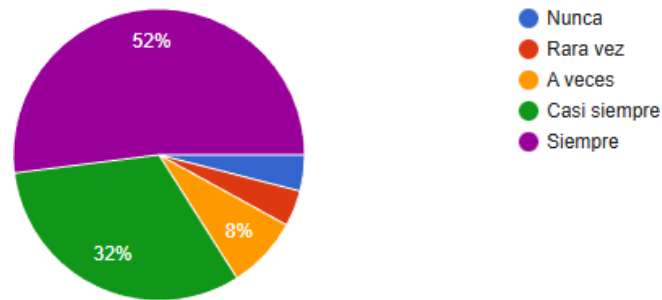
Pregunta 1 de la encuesta.



Nota. El gráfico demuestra que un 66% de la población está “Muy de acuerdo” en que el proceso de evaluación del desempeño en los trabajadores de la empresa es claro, mientras que solo un 6% está en desacuerdo.

Figura 3

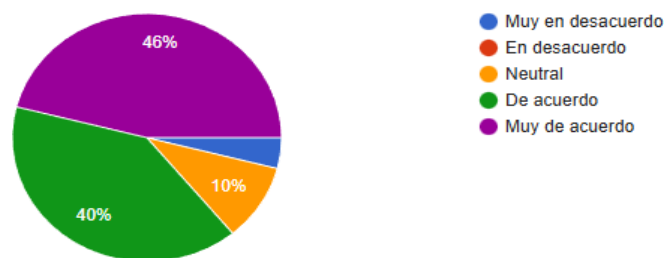
Pregunta 2 de la encuesta.



Nota. El gráfico demuestra que un 52% de la población encuestada considera que “siempre” se le brinda retroalimentación constructiva sobre su trabajo por parte de su jefe directo, más allá de la evaluación de forma anual.

Figura 4

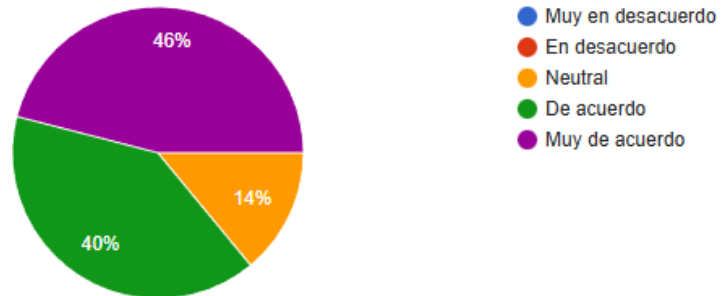
Pregunta 3 de la encuesta.



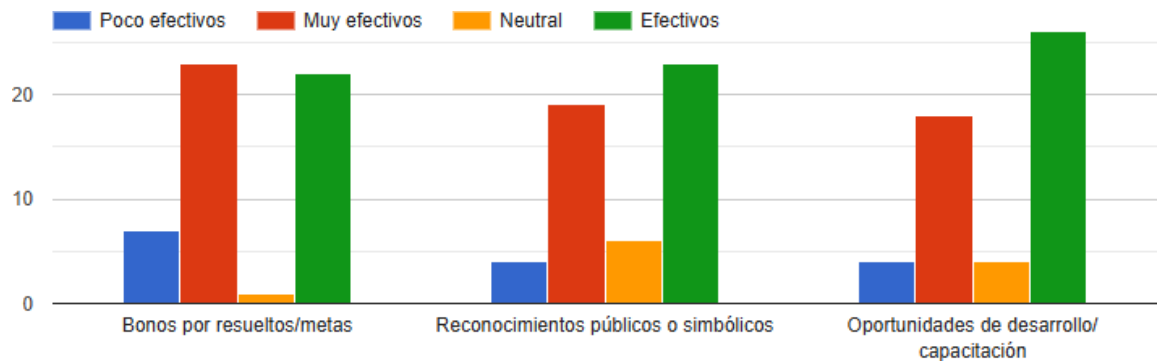
Nota. En el gráfico se demuestra que un 46% de la población está “muy de acuerdo” en que la evaluación del desempeño en el área de trabajo está directamente alineada con los objetivos estratégicos de la compañía, y solo un 10% se encuentra neutral.

Figura 5

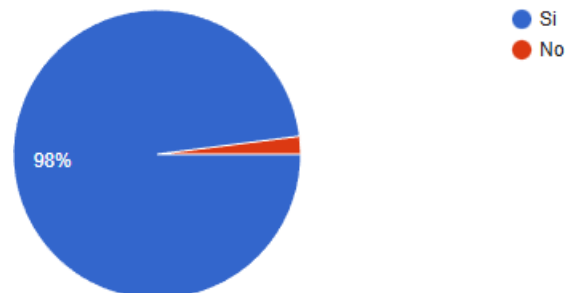
Pregunta 4 de la encuesta.



Nota. En la figura se refleja que un 46 % de la población encuestada considera está “Muy de acuerdo” en que su salario y paquete de beneficio de la empresa es justo y competitivo comparado con el mercado y sus responsabilidades, mientras que un 40% está de acuerdo y un 14% se mantiene neutral.

Figura 6*Pregunta 5 de la encuesta.*

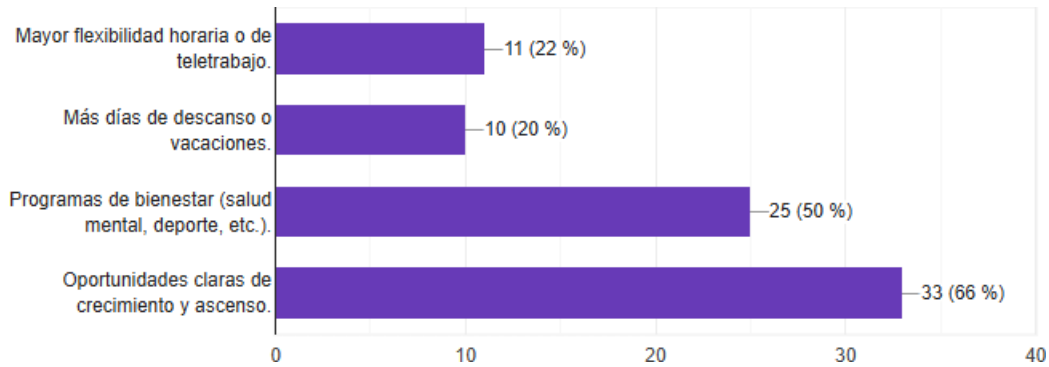
Nota. Según el gráfico, la mayoría de población encuestada considera que son entre “muy efectivos” y “efectivos” los programas de reconocimiento.

Figura 7*Pregunta de 6 de la encuesta.*

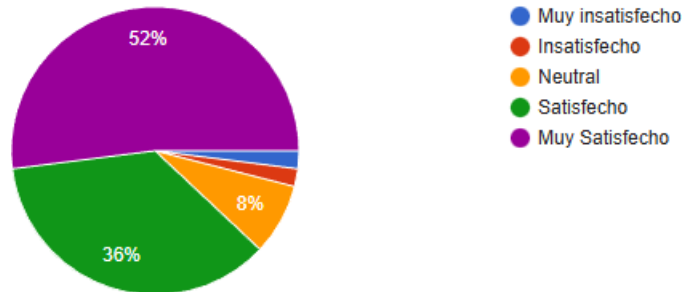
Nota. Mediante el grafico se demuestra que un 98% de los trabajadores, afirman que hay una relación clara entre el buen desempeño en su evaluación y las compensaciones o reconocimientos que se recibe.

Figura 8

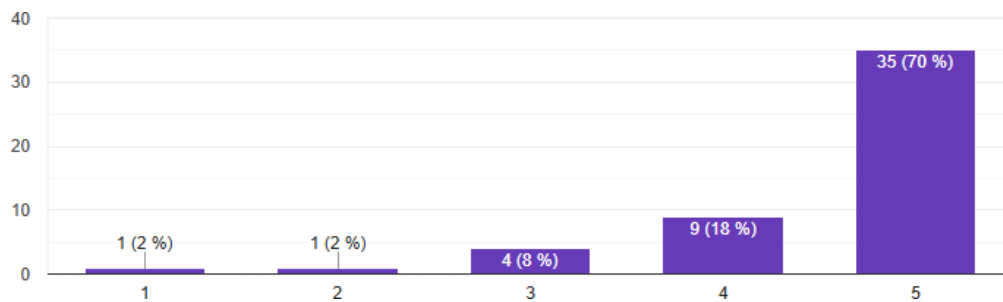
Pregunta 7 de la encuesta.



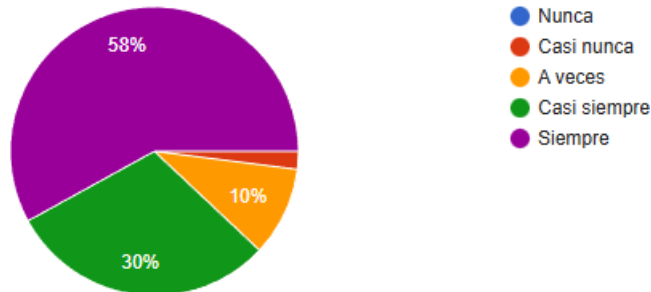
Nota. A través del gráfico se puede determinar que un 66% de la población encuestada valoraría más y le motivaría a un mayor compromiso las oportunidades claras de crecimiento y ascenso, mientras que un 50% le gustaría programas de bienestar, a un 20% le gustaría tener más días de descanso o vacaciones y a un 22% le gustaría tener mayor flexibilidad horaria o de teletrabajo.

Figura 9*Pregunta 8 de la encuesta.*

Nota. Según el gráfico se demuestra que un 52 % de trabajadores de la empresa, se encuentra muy satisfecho en cuanto a el ambiente o clima laboral en su área de trabajo, mientras que un 36% se encuentra satisfecho y un 8% se encuentra neutral.

Figura 10*Pregunta 9 de la encuesta.*

Nota. Mediante el gráfico se demuestra que un 70% de la población encuestada está de acuerdo con que la empresa se preocupa genuinamente por el bienestar físico y emocional de sus empleados.

Figura 11:*Pregunta 10 de la encuesta.*

Nota. Según la gráfica un 58% de empelados, siente que “siempre” su carga de trabajo es manejable y le permite mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral, un 30% sostiene que “casi siempre”, mientras solo un 10% considera que “a veces”.

Los resultados de la encuesta revelan una percepción mayoritariamente positiva respecto a la claridad y alineación estratégica del sistema de evaluación de desempeño. Un significativo 66% de los empleados está de acuerdo o muy de acuerdo en que el proceso es claro y comprensible, y un 86% percibe que está alineado con los objetivos estratégicos de la compañía, como la transición energética y digital. Esto indica que la empresa ha logrado comunicar efectivamente los criterios de evaluación y vincularlos con su dirección estratégica, un pilar fundamental para la gestión del talento. Sin embargo, se identifica una brecha crítica en la frecuencia y calidad de la retroalimentación: mientras el 84% de los jefes brinda retroalimentación "a veces" o "casi siempre", solo un 8% lo hace "siempre". Esta inconsistencia sugiere que, aunque el marco formal es sólido, su implementación en el día a día es irregular, limitando la oportunidad para correcciones y desarrollo continuo, lo cual es esencial en un entorno de transformación.

En cuanto a compensación y bienestar, los datos presentan un panorama de reconocimiento formal, pero con oportunidades de mejora en la percepción de equidad y en los mecanismos de motivación. Si bien un 86% considera que su salario y beneficios son justos y competitivos, y existe una percepción abrumadora (98%) de que el buen desempeño sí es recompensado, la efectividad de los programas de reconocimiento específicos es vista con menor entusiasmo. Los bonos por resultados y los reconocimientos simbólicos son considerados sólo moderadamente efectivos. Además, al preguntar por los motivadores no monetarios, la opción más valorada con un 50% son las oportunidades claras de crecimiento y ascenso, superando ampliamente a la flexibilidad horaria (22%) o los días extra (20%). Esto señala que, para una fuerza laboral calificada, la proyección profesional es un conductor de compromiso más poderoso que otros beneficios. Finalmente, en bienestar, aunque un 88% está satisfecho con el clima laboral y un 70% percibe genuina preocupación por su bienestar, persiste un desafío en el equilibrio vida-trabajo: solo un 30% siente "casi siempre" o "siempre" que su carga es manejable, mientras que un 58% responde "a veces". Esta tensión entre un buen ambiente y la presión laboral es un área clave para intervenir, ya que puede impactar la sostenibilidad del compromiso y la retención del talento a largo plazo.

Conclusión

La globalización y la competencia en el mercado laboral exigen que la empresa incremente sus esfuerzos en procesos de fidelización y desarrollo del talento, asegurando no solo la captación de profesionales calificados, sino también su permanencia y crecimiento dentro de la organización, el análisis realizado demuestra que el sujeto de estudio cuenta con un proceso de selección y contratación sólido, estructurado y orientado a garantizar la vinculación de talento competente y alineado con la estrategia corporativa. La empresa ha logrado integrar criterios técnicos, digitales y comportamentales que responden a los retos actuales de la transición energética y la transformación digital, fortaleciendo así su competitividad en el mercado. Del mismo modo, los planes de inducción, entrenamiento y capacitación evidencian un compromiso real con el desarrollo del capital humano, promoviendo la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social dentro de la organización. En conjunto, estos elementos permiten afirmar que la gestión del talento humano, no solo es fundamental para su crecimiento, sino también para consolidarse como una empresa líder que se adapta a los cambios globales y fomenta una cultura laboral ética, diversa y orientada al futuro.

No obstante, los resultados del diagnóstico interno evidencian áreas estratégicas de oportunidad que requieren atención prioritaria para consolidar el ciclo completo de gestión del talento. Si bien los empleados reconocen la claridad y alineación estratégica de la evaluación de desempeño (86%), la retroalimentación informal y continua por parte de los líderes es inconsistente, lo que debilita su potencial como herramienta de desarrollo. Asimismo, la desconexión percibida entre el reconocimiento formal y los motivadores intrínsecos del talento —destacándose la demanda por oportunidades claras de crecimiento (50%) sobre otros

beneficios— señala la necesidad de personalizar las estrategias de retención. Por lo tanto, la persistente tensión entre un clima laboral positivo y la percepción de una carga de trabajo no siempre manejable (58%) plantea un riesgo para el bienestar sostenible y la productividad a largo plazo. Por lo tanto, la transición de la empresa hacia un modelo de gestión del talento verdaderamente proactivo dependerá de su capacidad para fortalecer el liderazgo de día a día, rediseñar las vías de desarrollo profesional y garantizar equilibrios laborales que sostengan el compromiso en un contexto de transformación permanente.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los hallazgos del trabajo, es recomendable que continúe fortaleciendo sus estrategias de reclutamiento digital y ampliando la difusión de sus vacantes para llegar a un público más diverso y altamente calificado. También sería conveniente actualizar constantemente los programas de inducción y capacitación, incorporando nuevas tecnologías y metodologías que mantengan a los colaboradores preparados frente a los retos de la transición energética. Asimismo, se recomienda reforzar los mecanismos de seguimiento al desempeño y al desarrollo profesional para asegurar que el talento permanezca motivado y comprometido con los objetivos organizacionales. La identificación de las prácticas de selección y contratación más efectivas, así como la adaptación de los procesos a las exigencias contemporáneas, permitirá a la empresa construir un equipo humano más competitivo, comprometido y alineado con los valores de sostenibilidad y responsabilidad social.

Finalmente, es importante promover espacios de participación y retroalimentación donde los trabajadores puedan aportar ideas que fortalezcan la innovación y la cultura corporativa, lo que permitirá que la empresa siga avanzando con una visión sostenible y responsable.

Bibliografía

- Agüero, J. O. (2021). Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Edgar, S. M. (2019). Revolución en la formación y la capacitación para el Siglo XXI (Ed. 2) Vol. En *Zenodo (CERN European Organization for Nuclear Research)*.
- Genovese, C. (2023). Las teorías motivacionales: perspectiva desde los administradores. *Centro de estudios de administración*, 7(1), 44-58.
- González, R., & Martínez, L. (2021). Educación virtual y equidad digital en América Latina.
- Jones, G. R. (2008). Teoría organizacional. Pearson Educación.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press
- Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. UNAD, Bogota.
- Organización Mundial de la Salud. (2023, marzo 15). *Salud mental: Fortalecimiento de la respuesta efectiva en tiempos de crisis*. <https://www.who.int/es/news-room/detail/15-03-2023->
- Rodríguez, E. (2000). *La inducción en la gestión del talento humano*. *Revista Latinoamericana de Educación*, 55(2), 45–62. <https://doi.org/10.1234/rle.2021.55.2.45>
- Smith, P. B. (2007). Hacia estudios del comportamiento organizacional con mayor pertinencia local. *Revista de Psicología*, 25(2), 177-196. <https://doi.org/10.18800/psico.200702.003>
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2009). Human Resource