

**Gestión estratégica del talento humano en Alquería: fortalecimiento de la evaluación del
desempeño, inducción y capacitación**

Dania Marcela Garcia Vasquez

Deisy Lorena Canastero Lagos

Juan Camilo Mendez Gonzalez

Juan Manuel Gaitan Pajoy

Sindy Julieth Bautista Cazares

Tutora

Valentina Murillo Cifuentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por brindarme la fortaleza, la constancia y la sabiduría necesarias para culminar este proceso académico. A mi familia, especialmente a mi esposo Hernan Nicolas Hernández por su apoyo incondicional, comprensión y motivación permanente, quienes han sido un pilar fundamental en cada etapa de mi formación y quienes siempre han estado para recordarme que nunca es tarde para cumplir las metas propuestas a pesar de los obstáculos y que siempre se pueden lograr si se tiene perseverancia. De igual manera, dedico este proyecto a todas las personas que directa o indirectamente, contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional y que me impulsaron a perseverar en el cumplimiento de mis metas. (*Sindy Bautista*).

Dedico este trabajo a mis padres Loida y Wilman por formar la persona que soy hoy día, a mis preciados Laura y Sebas por toda su paciencia, amor y acompañamiento incondicional a lo largo de todo mi proceso. Su apoyo constante, comprensión y palabras de ánimo fueron fundamentales para no rendirme y seguir adelante en cada etapa. Cada logro en mi camino se los debo a ustedes. (*Dania García*).

Dedico este trabajo a mi familia, quienes han sido mi fuente constante de apoyo, inspiración y fortaleza en cada etapa de mi vida. A mis padres, Marlen y Gustavo, por enseñarme con su ejemplo el valor del esfuerzo, la perseverancia y la honestidad, pilares que hoy se reflejan en este logro académico y profesional. A mis hermanos Edwin y Diego, por acompañarme en este camino y recordarme que la unión y el respaldo familiar son esenciales para alcanzar metas importantes. Y a todas aquellas personas que, con palabras de aliento y gestos de cariño, me motivaron a continuar incluso en los momentos más difíciles.

Este trabajo no solo representa un objetivo personal cumplido, sino también un paso significativo en mi formación profesional, fruto de años de dedicación, disciplina y compromiso con el conocimiento.

(Deisy Canastero).

Este trabajo tiene alta influencia en la institución educativa UNAD que me ha retroalimentado de forma constante en mi proceso formativo como administrador, he tenido apoyo por parte de todos los docentes, herramientas suficientes y contenidos de alto valor que me han servido a lo largo de mi vida a nivel personal y profesional. También agradecer a mi núcleo familiar principalmente a mis padres que siempre han llevado un sustento al hogar formando mi carácter y me dieron un gran sentido de la responsabilidad que me ha permitido tener la constancia necesaria para cumplir mi meta de ser un profesional. *(Juan Gaitan)*

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar con éxito este importante proceso de formación académica. Su guía y acompañamiento constante me permitieron superar los desafíos presentados a lo largo del camino y mantener la motivación para alcanzar este logro.

De igual manera, dedico este trabajo a mi familia, cuyo apoyo incondicional, comprensión y palabras de aliento han sido fundamentales durante el desarrollo del Diplomado en Gerencia del Talento Humano. Su confianza en mí, paciencia y respaldo emocional fueron un pilar esencial para continuar avanzando, incluso en los momentos de mayor exigencia. *(Juan Camilo Mendez)*

Agradecimientos

Agradezco a la universidad nacional abierta y distancia “UNAD” por brindarme la mejor metodología de estudio de manera virtual, lo cual me permitió fortalecer mis conocimientos y que asimismo me brindó las herramientas necesarias para mi formación profesional. De manera especial, agradezco a los docentes y tutores que, con su orientación, acompañamiento y compromiso, aportaron significativamente al desarrollo de este trabajo. Asimismo, expreso mi agradecimiento a la empresa Alquilería, cuya información y contexto organizacional permitieron la aplicación práctica de los conceptos teóricos abordados, enriqueciendo el análisis y fortaleciendo el aprendizaje obtenido durante este proceso académico. *(Sindy Bautista)*.

Agradezco a Dios por guiarme, darme fuerza y permitirme llegar al lugar donde me encuentro hoy. A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por su compromiso con la calidad de su formación académica, por brindar los espacios y recursos necesarios para hacer posible este camino. A cada uno de los tutores y compañeros que hicieron parte de este proceso, por su acompañamiento, enseñanza, ayuda y compañerismo. *(Dania García)*.

Agradezco a Dios por permitirme culminar este proceso académico. A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarme la oportunidad de formarme como profesional en Administración de Empresas, y por ofrecer un modelo educativo que fomenta la disciplina, la autonomía y el compromiso con el aprendizaje.

A la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, directores y tutores por su dedicación, acompañamiento y por brindar las herramientas de orientación en cada etapa de este proceso. Sus enseñanzas han sido fundamentales para mi crecimiento académico.

A mis compañeros, por compartir sus conocimientos que enriquecieron este camino y aportaron a nuestra formación profesional. (*Deisy Canastero*).

Quiero agradecer a la UNAD que me ha apoyado de forma tanto académica como de forma económica con el financiamiento gracias al programa generación E proporcionado por el estado también a las diferentes instituciones educativas que aportaron a mi formación académica, a mis padres que también fueron partícipes del desarrollo de mi carácter y habilidades además de que siempre llevaron un sustento a mi hogar para que yo pudiera concentrarme en mis estudio y el deporte. Por último, un agradecimiento personal ya que gracias a mi propio esfuerzo y disposición pude solventar algunos gastos y poder estudiar y trabajar a la par. (*Juan Gaitan*)

Extiendo un sincero agradecimiento a los docentes y a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por los valiosos conocimientos impartidos a lo largo del proceso formativo, así como por su compromiso, orientación y acompañamiento permanente. Su labor ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de las competencias profesionales y humanas, permitiendo no solo el desarrollo de habilidades aplicables al ámbito laboral, sino también el crecimiento personal, ético y humano, fundamentales para un desempeño integral y responsable en la sociedad. (*Juan Camilo Méndez*)

Resumen

La evaluación de desempeño es una de las partes fundamentales para la gestión del talento humano, va acompañado del análisis de comprensión y bienestar del talento humano para la empresa Alquilería seleccionamos un sistema de evaluación 360° debido a su buena estructura consolidada que permite el implementar el tipo de evaluación más completa donde se buscará ser lo más justo posible reuniendo niveles de desempeño tanto de forma personal como de jefes directos y clientes.

Se reconocen conceptos, tendencias, normativas sobre inducción, formación y fidelización esto con el fin de aplicarlo para la empresa Alquilería donde teniendo en cuenta su proceso actual se diseña un plan de capacitación definiendo necesidades, objetivos, contenidos, metodología, etapas formativas, instrumentos y criterios de evaluación del impacto. Es por ello por lo que los procesos que se desprenden del talento humano deben ser planeados adecuadamente siguiendo las pautas correspondientes para que sean implementados de manera exitosa y puedan llevar al cumplimiento de los objetivos de la empresa. En la empresa Alquilería ya hay un proceso establecido en general para la capacitación y en algunas áreas de trabajo una inducción diferentes es por ello que diseñamos un plan muy completo que señala el paso a paso para una inducción en el área operacional.

Palabras clave: inducción, formación, fidelización, necesidades y objetivos.

Abstract

Performance evaluation is a fundamental part of human talent management. It is accompanied by an analysis of employee understanding and well-being. For Alquería, we selected a 360° evaluation system due to its well-established structure, which allows for the most comprehensive type of evaluation. This evaluation aims to be as fair as possible by gathering performance levels from employees, direct supervisors, and clients.

Concepts, trends, and regulations regarding induction, training, and retention are identified and applied to the Alqueria company. Taking into account its current processes, a training plan is designed, defining needs, objectives, content, methodology, training stages, tools, and impact evaluation criteria. Therefore, processes related to human talent must be properly planned, following the corresponding guidelines, to ensure successful implementation and contribute to the achievement of the company's objectives. Alqueria already has a general training process in place, and some work areas have different induction procedures. Therefore, we designed a comprehensive plan that outlines the step-by-step process for induction in the operational area.

Keywords: induction, training, retention, needs, and objectives.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema.....	14
Justificación de la investigación	15
Objetivos	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Antecedentes	18
Transformaciones en la gestión del talento humano	18
Innovación en evaluación y capacitación	19
Aspectos clave	19
Perspectiva interdisciplinaria en la gestión organizacional	20
Marco teórico	21
Marco legal	29
Metodología del proyecto	31
Resultados	36
Conclusiones	38
Recomendaciones	40
Bibliografía	42

Introducción

En cualquier empresa, el talento humano es la base para alcanzar buenos resultados. En el caso de Alquería, una de las compañías más reconocidas en Colombia por sus productos lácteos, las personas son parte fundamental de su éxito. Esta empresa no solo se preocupa por ofrecer calidad en sus productos, sino también por tener un equipo comprometido, con valores y sentido de responsabilidad.

Es por ello por lo que los procesos que se desprenden del talento humano deben ser planeados adecuadamente siguiendo las pautas correspondientes para que sean implementados de manera exitosa y puedan llevar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En el contexto actual de constante transformación social, tecnológica y económica, resulta fundamental analizar los distintos factores que inciden en el desarrollo de las empresas donde el talento humano es un factor clave. La comprensión de estos elementos permite no solo interpretar los fenómenos contemporáneos, sino también proponer alternativas para el correcto manejo del talento humano. Este documento tiene como propósito presentar un análisis detallado sobre los conceptos, tendencias y normativas sobre inducción, formación y fidelización de talento humano en los recursos indicados, considerando sus implicaciones y posibles proyecciones a futuro.

El enfoque de este trabajo se basa en la revisión de contratación, inducción y capacitación actual de la empresa Alquería la cual cuenta con un método ya establecido y que ha ido progresando a lo largo de los años sin embargo cuenta con un enfoque algo tradicional. Se ha procurado mantener una visión crítica y reflexiva que permita no sólo describir, sino también evaluar y cuestionar las dinámicas observadas. Además, se destaca la importancia de integrar distintas disciplinas para enriquecer la perspectiva analítica.

A lo largo del documento, se desarrollarán los principales conceptos relacionados con el proceso de inducción y capacitación explicando el paso a paso, herramientas a utilizar, tiempos y teniendo en cuenta su simplicidad y costos, así como su evolución y estado actual. Finalmente, se presentarán conclusiones que buscan aportar al debate académico y profesional, brindando insumos útiles para futuras investigaciones o intervenciones prácticas. Con ello, se espera contribuir a una mejor comprensión de este fenómeno y sus desafíos.

Análisis preliminar del proceso de selección y contratación de la empresa Alquería

El proceso de selección y contratación del talento humano en Alquería se caracteriza por integrar una visión estratégica orientada a la calidad, la sostenibilidad y la consolidación de una cultura organizacional basada en el bienestar y la innovación. Es decir que la empresa sigue un modelo de selección por competencias, lo que implica que la evaluación de los candidatos no se centra únicamente en los requisitos académicos o la experiencia laboral, sino que también en las habilidades blandas, comportamientos y valores alineados con la cultura de la organización.

El proceso inicia con la identificación de la necesidad del cargo y la definición del perfil, el cual se construye de manera conjunta entre el área de gestión humana y el líder solicitante. Posteriormente, se activa el proceso de reclutamiento mediante portales de empleo, alianzas con instituciones educativas y la promoción interna del talento. Durante la selección, Alquería emplea herramientas como entrevistas estructuradas, pruebas psicotécnicas, verificación de referencias y en algunos casos, evaluaciones prácticas asociadas al rol.

En cuanto a la contratación, la empresa garantiza el cumplimiento de la normatividad laboral colombiana, asegurando que todos los colaboradores cuenten con afiliación al sistema de seguridad social y un contrato acorde al tipo de vinculación requerido. Por otra parte, Alquería también fortalece su proceso mediante inducciones orientadas a la cultura organizacional, la seguridad industrial y el cuidado del entorno.

En consecuencia, con lo anterior Alquería realiza su proceso de selección de manera muy organizada y transparente. Esto comienza cuando se identifica la necesidad de cubrir un cargo, para lo cual se revisan los perfiles y se define el tipo de persona que se requiere. Luego se publica la vacante en diferentes medios, como su página web, redes sociales o portales de empleo.

Después, el área de talento humano revisa las hojas de vida, realiza entrevistas, pruebas psicotécnicas y técnicas, y analiza las competencias de los aspirantes para asegurarse de que estén alineados con los valores de la empresa. En Alquería no solo se busca que las personas tengan las capacidades necesarias, sino también que compartan su forma de pensar y actuar, basada en el respeto, la confianza, el trabajo en equipo y la pasión por lo que hacen.

Quienes han estudiado a fondo el funcionamiento de Alquería S.A. destacan la importancia de su organigrama y de tener un proceso planificado, diseñado específicamente para incorporar personal idóneo en cada área. Esto demuestra que la organización entiende el talento humano como un elemento clave para garantizar la continuidad y calidad de sus operaciones.

Además de lo anterior, es importante resaltar que Alquería integra en sus procesos criterios de equidad, inclusión y orientación al bienestar. La evaluación no se limita a las habilidades técnicas, sino que también se tienen en cuenta las competencias blandas, la capacidad de adaptación, el potencial de aprendizaje y la facilidad para integrarse a equipos diversos y colaborativos. Esto nos demuestra que Alquería se concentra en un enfoque más humano del proceso de selección, donde se valora a la persona en su totalidad.

En cuanto a la contratación, la empresa procura cumplir con todas las obligaciones legales establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo y el Sistema de Seguridad Social. Antes de iniciar sus labores, cada colaborador recibe información sobre su contrato, condiciones laborales, beneficios y reglamento interno. La socialización del reglamento y de las normas de seguridad hace parte de un proceso de bienvenida que busca que los nuevos empleados se sientan acompañados desde el inicio.

Aunque el proceso de selección y contratación en Alquería está bien estructurado, siempre existen oportunidades de mejora, en este caso relacionadas con la actualización de

herramientas, la integración tecnológica y el fortalecimiento de las estrategias de inducción. Sin embargo, la orientación hacia el bienestar, la transparencia y el alineamiento con los valores organizacionales sigue siendo uno de los mayores aciertos de la compañía.

Planteamiento del problema

Para las organizaciones actuales, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor estratégico para el logro de los objetivos empresariales, especialmente en entornos competitivos y en constante cambio. Dentro de esta gestión, procesos como la evaluación del desempeño, la inducción, la capacitación y la fidelización del personal cumplen un rol fundamental, ya que influyen directamente en el desempeño, la motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores.

La empresa Alquería cuenta con procesos establecidos en materia de capacitación y evaluación del desempeño; sin embargo, estos presentan características tradicionales y una aplicación desigual entre las áreas de trabajo, especialmente en el área operativa. Esta situación puede generar inconsistencias en la forma en que los colaboradores comprenden sus funciones, se integran a la organización y desarrollan sus competencias, lo que a su vez impacta en la eficiencia de los procesos y en la percepción de equidad dentro de la empresa.

Adicionalmente, aunque la evaluación del desempeño es un proceso existente, no siempre incorpora una visión integral que permita recoger de manera organizada las percepciones del propio colaborador, de los jefes directos y de otros actores relevantes, como compañeros o clientes. Esto limita la posibilidad de obtener información completa y objetiva que sirva como base para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo del talento humano.

Frente a este contexto, surge la necesidad de analizar y fortalecer los procesos de evaluación del desempeño, inducción y capacitación en la empresa Alquería, mediante la integración de un modelo de evaluación 360° y el diseño de un plan de inducción y formación estructurado para el área operativa, que permita mejorar el desempeño, la adaptación y la fidelización del talento humano, alineando estos procesos con los objetivos organizacionales.

Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica a partir del papel fundamental que cumple la gestión del talento humano en el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones. Procesos como la evaluación del desempeño, la inducción y la capacitación influyen directamente en la forma en que los colaboradores desempeñan sus funciones, se sienten valorados y se comprometen con los objetivos de la empresa, lo que a su vez repercute en su bienestar y en los resultados organizacionales.

En la empresa Alquería, aunque existen procesos definidos para la evaluación del desempeño y la capacitación, estos mantienen un enfoque tradicional y presentan diferencias en su aplicación entre las áreas de trabajo, especialmente en el área operativa. Esta situación hace evidente la necesidad de revisar y fortalecer dichos procesos, con el propósito de lograr una gestión del talento humano más coherente, organizada y equitativa.

Desde la perspectiva organizacional, la incorporación de un modelo de evaluación del desempeño con enfoque 360°, junto con el diseño de un plan de inducción y formación estructurado para el área operativa, permitirá contar con información más completa y confiable para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo y la formación del personal. Asimismo, estos procesos facilitan una mejor adaptación de los colaboradores a sus funciones y a la cultura organizacional, favoreciendo el desempeño individual y colectivo.

Desde el ámbito académico, esta investigación permite integrar los conceptos teóricos, las tendencias actuales y los lineamientos normativos relacionados con la gestión del talento humano, aplicándolos a una situación real. De esta manera, se fortalece el análisis crítico y se generan aportes que pueden servir de referencia para futuras investigaciones o para la implementación de prácticas similares en otras organizaciones.

Finalmente, este trabajo se justifica por su contribución a una visión más humana de la gestión del talento humano, en la que el colaborador es reconocido como un actor clave dentro de la organización y como parte esencial para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua de los procesos internos.

Objetivos

Objetivo General

Analizar y fortalecer los procesos de evaluación del desempeño, inducción y capacitación en la empresa Alquería, mediante la integración de un modelo de evaluación 360° y el diseño de un plan de inducción y formación estructurado para el área operativa, con el fin de mejorar el desempeño, la adaptación y la fidelización del talento humano, en coherencia con los objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

Analizar los procesos actuales de evaluación del desempeño, inducción y capacitación implementados en la empresa Alquería, identificando sus principales características, fortalezas y aspectos por mejorar, especialmente en el área operativa.

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño con enfoque 360° que permita recoger de manera integral las percepciones del colaborador, los jefes directos y otros actores relevantes, como compañeros o clientes, como apoyo para la toma de decisiones en gestión del talento humano.

Proponer un plan de inducción y capacitación estructurado para el área operativa de la empresa Alquería, que responda a las necesidades identificadas y contribuya a mejorar la adaptación, el desarrollo de competencias y la fidelización de los colaboradores.

Antecedentes

Transformaciones en la gestión del talento humano

La gestión del talento humano ha pasado de ser un área operativa a convertirse en un eje estratégico dentro de las organizaciones. La globalización, la digitalización y los cambios sociales han transformado la manera en que las empresas conciben la relación con sus colaboradores. Hoy en día, procesos como la inducción, la capacitación y la evaluación del desempeño son fundamentales para garantizar la adaptación, la motivación y la fidelización del personal. Estos procesos no solo impactan en la productividad, sino también en la cultura organizacional y en la sostenibilidad empresarial (Chiavenato, 2017).

Aspectos clave:

- La gestión del talento humano debe responder a los cambios sociales y tecnológicos del entorno.
- Los procesos tradicionales de inducción y capacitación generan desigualdades internas entre áreas administrativas y operativas.
- La falta de retroalimentación integral limita la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- La ausencia de planes estructurados de formación afecta la adaptación de los nuevos empleados.
- La equidad en la aplicación de procesos es esencial para fortalecer la cultura organizacional.
- La gestión estratégica del talento humano contribuye directamente a la competitividad y sostenibilidad empresarial.

Innovación en evaluación y capacitación

La innovación en los procesos de evaluación y capacitación ha permitido que las organizaciones adopten metodologías más completas y confiables. La evaluación 360° se ha consolidado como una herramienta que integra la percepción de jefes, compañeros y del propio colaborador, ofreciendo una visión más objetiva y transparente del desempeño laboral. Asimismo, el uso de plataformas digitales de formación facilita el acceso a contenidos actualizados, flexibles y adaptados a las necesidades de cada área, reduciendo costos y ampliando cobertura. En Alquería, la aplicación desigual de estas herramientas evidencia la necesidad de diseñar protocolos claros que garanticen su implementación progresiva y equitativa en todas las áreas, especialmente en la operativa (Alles, 2018).

Aspectos clave

- La evaluación 360° permite una retroalimentación integral y objetiva.
- Las plataformas digitales de capacitación facilitan el acceso a contenidos actualizados y flexibles
- La innovación en evaluación y formación fortalece la transparencia y la equidad en la gestión humana.
- La capacitación digital contribuye a reducir costos y ampliar cobertura en áreas operativas.
- La integración de nuevas metodologías mejora la toma de decisiones estratégicas en gestión del talento.

- La innovación en formación y evaluación es clave para la fidelización del personal y la mejora continua.

Perspectiva interdisciplinaria en la gestión organizacional

El análisis de los procesos de gestión humana requiere enfoques interdisciplinarios que articulan dimensiones económicas, culturales, tecnológicas y sociales. La complejidad de los fenómenos organizacionales actuales exige integrar distintas perspectivas para comprender mejor la realidad laboral y proponer soluciones sostenibles. En el caso de Alquería, esto implica revisar los procedimientos existentes y diseñar propuestas que respondan a las necesidades reales del talento humano, especialmente en el área operativa. Solo así será posible fortalecer la adaptación, el desempeño y la fidelización de los colaboradores, consolidando una cultura organizacional coherente con los objetivos estratégicos (Dessler, 2020)

Aspectos clave

- La gestión del talento humano debe considerar factores económicos, sociales y culturales.
- La interdisciplinaria permite diseñar estrategias más completas y sostenibles. La integración de perspectivas tecnológicas es clave para enfrentar la brecha digital.
- La cultura organizacional debe alinearse con los valores de sostenibilidad e innovación.
- La fidelización de los colaboradores depende de una visión integral que articule desempeño, bienestar y desarrollo humano.
- La revisión de procedimientos existentes en Alquería es necesaria para responder a las necesidades reales del personal.

Marco teórico

1. Clima Organizacional

El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones compartidas que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las condiciones de trabajo dentro de una organización. Estas percepciones influyen directamente en la satisfacción laboral, el desempeño y el compromiso de los trabajadores, convirtiéndose en un factor estratégico para la gestión del talento humano en las organizaciones modernas.

Teniendo presente la perspectiva de la gestión del talento humano, autores como Chiavenato señalan que las personas dejaron de ser vistas únicamente como recursos operativos para convertirse en socios estratégicos del negocio. En este contexto, un clima organizacional favorable promueve la identificación del trabajador con la empresa, mejora la productividad y reduce la rotación de personal, aspectos clave para la sostenibilidad organizacional.

En relación con la motivación laboral, las teorías clásicas continúan siendo referentes fundamentales. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow plantea que las personas buscan satisfacer necesidades básicas, sociales y de autorrealización, las cuales se reflejan en su comportamiento laboral. Por su parte, la teoría bifactorial de Herzberg diferencia entre factores higiénicos, que evitan la insatisfacción, y factores motivacionales, que impulsan el compromiso y el desempeño. Estas teorías permiten comprender cómo el clima organizacional influye en la satisfacción y motivación de los colaboradores.

Perspectivas contemporáneas del clima organizacional:

- **Robbins y Judge (2017):** destacan que el clima organizacional está estrechamente vinculado con la percepción de justicia, confianza y comunicación interna, elementos que determinan la motivación y el compromiso.
- **Denison (1990):** plantea que la cultura y el clima organizacional influyen directamente en el desempeño financiero y la innovación, lo que convierte su medición en un factor estratégico.
- **Litwin y Stringer (1968):** proponen dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensas y apoyo, que permiten evaluar de manera integral el ambiente laboral.

Principales teorías motivacionales:

- **Maslow (1943):** La jerarquía de necesidades explica cómo la satisfacción de necesidades básicas (seguridad, estabilidad laboral) permite avanzar hacia niveles superiores como reconocimiento y autorrealización.
- **Herzberg (1959):** Diferencia entre factores higiénicos (condiciones laborales, salario) y motivacionales (reconocimiento, crecimiento).
- **McClelland (1961):** Su teoría de las necesidades adquiridas (logro, poder y afiliación) aporta una visión práctica para entender cómo los colaboradores buscan retos, influencia y pertenencia.
- **Deci y Ryan (1985):** La teoría de la autodeterminación resalta la importancia de la autonomía, competencia y relaciones sociales en la motivación intrínseca.

En empresas como Alquería S.A., que operan en entornos competitivos, estas perspectivas resultan esenciales para:

- **Fortalecer la cultura organizacional:** alineando valores de sostenibilidad con prácticas laborales cotidianas.
- **Promover el bienestar:** mediante programas de reconocimiento, seguridad laboral y desarrollo profesional.
- **Reducir la rotación:** aplicando estrategias motivacionales que integren factores higiénicos y motivadores.
- **Impulsar la innovación:** fomentando la autonomía y la participación activa de los colaboradores en proyectos de mejora.

2. Gestión del talento humano como eje estratégico

La gestión del talento humano ha pasado de ser un área operativa a convertirse en un eje estratégico que impacta directamente en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En la literatura contemporánea, se reconoce que el capital humano es el recurso más valioso, pues de su desempeño depende la innovación, la productividad y la adaptación al cambio (Chiavenato, 2017).

La Gestión por Competencias (Alles, 2018) plantea que el desarrollo organizacional depende de identificar y fortalecer las competencias clave de cada colaborador.

La Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) sostiene que las personas son un recurso estratégico que genera ventajas competitivas sostenibles.

Aspectos clave:

- La gestión del talento humano integra procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación y fidelización.

- El enfoque estratégico busca alinear las competencias del personal con los objetivos organizacionales.

3. **Inducción organizacional y aprendizaje corporativo**

La inducción es el proceso que facilita la integración de los nuevos colaboradores a la cultura, valores y dinámicas de la organización. Una inducción adecuada reduce la incertidumbre, mejora la adaptación y fortalece el sentido de pertenencia (Dessler, 2020).

Se relaciona con la Teoría del Aprendizaje Organizacional (Argyris & Schön, 1996), que plantea que las organizaciones deben aprender continuamente y transmitir ese aprendizaje a sus nuevos miembros.

La inducción también se vincula con la Teoría de la Socialización Organizacional (Van Maanen & Schein, 1979), que explica cómo los nuevos empleados internalizan normas y valores corporativos.

Aspectos clave:

- Favorece la comprensión de la cultura organizacional y los valores corporativos.
- Reduce la rotación de personal y mejora la fidelización.
- En el área operativa, la inducción estructurada es vital para garantizar eficiencia y seguridad en los procesos.

4. Capacitación y desarrollo de competencias

La capacitación es el proceso mediante el cual los colaboradores adquieren conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. El desarrollo de competencias busca potenciar capacidades que permitan enfrentar los retos actuales y futuros de la organización (Alles, 2018).

Se fundamenta en la Teoría del Capital Humano (Becker, 1993), que sostiene que la inversión en formación incrementa el valor del trabajador y su aporte a la organización.

La Teoría del Aprendizaje Experiencial (Kolb, 1984) plantea que la capacitación debe integrar experiencia, reflexión y aplicación práctica.

La capacitación continua se vincula con la Teoría del Aprendizaje Organizacional y con modelos de gestión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Aspectos clave:

- Fortalece competencias técnicas y blandas de los colaboradores.
- Contribuye a la productividad y a la innovación organizacional.
- Es un mecanismo de adaptación frente a los cambios tecnológicos y sociales.

5. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático que busca medir el rendimiento de los colaboradores en relación con sus funciones y objetivos organizacionales. Modelos modernos como la evaluación 360° integran múltiples perspectivas, ofreciendo una visión más objetiva y útil para la toma de decisiones (Werther & Davis, 2014).

Se relaciona con la Teoría de la Equidad (Adams, 1963), que plantea que los colaboradores evalúan su desempeño en función de la justicia percibida en las recompensas.

La Teoría de la Expectativa (Vroom, 1964) sostiene que el esfuerzo de los colaboradores depende de la expectativa de obtener recompensas justas y valiosas.

La evaluación del desempeño también se vincula con la Teoría del Refuerzo (Skinner, 1953), que plantea que la conducta puede ser moldeada mediante recompensas y estímulos positivos.

Aspectos clave:

- Permite identificar fortalezas y áreas de mejora en los colaboradores.
- La retroalimentación integral fomenta la transparencia y la equidad.
- La evaluación 360° ofrece una visión más completa del rendimiento laboral.

6. Fidelización del talento humano

La fidelización busca mantener a los colaboradores comprometidos y motivados dentro de la organización. Este proceso implica reconocer el valor del trabajador como actor clave en el logro de los objetivos institucionales. Se logra mediante políticas de bienestar, oportunidades de desarrollo y un clima organizacional positivo (Robbins & Judge, 2019).

Se fundamenta en teorías motivacionales como:

- **Jerarquía de Necesidades (Maslow, 1943):** plantea que las personas buscan satisfacer necesidades en niveles progresivos (fisiológicas, seguridad, sociales, estima y

autorrealización). La fidelización se logra cuando la organización atiende estas necesidades en diferentes dimensiones.

- **Teoría de los Dos Factores (Herzberg, 1959):** distingue entre factores higiénicos (condiciones laborales, salario, políticas) y motivacionales (reconocimiento, crecimiento, responsabilidad). La fidelización depende de garantizar condiciones mínimas y, además, ofrecer oportunidades de desarrollo.
- **Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985):** sostiene que la motivación se fortalece cuando se promueve la autonomía, la competencia y la relación social. La fidelización se logra cuando los colaboradores sienten que tienen control sobre su trabajo y oportunidades de crecer.
- **Teoría de la Equidad (Adams, 1963):** plantea que los colaboradores comparan sus aportes y recompensas con los de otros. Si perciben justicia, se incrementa el compromiso y la fidelización.
- **Teoría de la Expectativa (Vroom, 1964):** explica que los colaboradores se esfuerzan más cuando creen que su desempeño será recompensado con beneficios valiosos. La fidelización depende de que las recompensas sean claras y significativas.
- **Teoría del Refuerzo (Skinner, 1953):** sostiene que la conducta puede ser moldeada mediante recompensas y estímulos positivos. La fidelización se logra reforzando conductas deseadas con incentivos tangibles e intangibles.
- **Teoría del Compromiso Organizacional (Meyer & Allen, 1991):** plantea tres dimensiones del compromiso: afectivo (identificación emocional con la empresa), normativo (sentido de obligación) y de continuidad (costos percibidos de abandonar la organización). La fidelización se fortalece cuando las tres dimensiones están equilibradas.

Aspectos clave:

- Fortalece el compromiso y reduce la rotación de personal.
- Reconoce al colaborador como parte esencial de la organización.
- Se relaciona directamente con la motivación, el bienestar y la satisfacción laboral.

Marco legal

El análisis del clima organizacional en Alquería S.A.S. Se enmarca en la normativa laboral colombiana vigente, la cual busca garantizar condiciones dignas, seguras y justas para los trabajadores. El Código Sustantivo del Trabajo establece los derechos y deberes tanto del empleador como del empleado, promoviendo relaciones laborales basadas en el respeto, la equidad y la estabilidad.

Adicionalmente, el Sistema de Seguridad Social Integral regula aspectos relacionados con la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, elementos que inciden directamente en el clima organizacional. Las normas sobre Seguridad y Salud en el Trabajo obligan a las empresas a prevenir riesgos laborales y a promover ambientes de trabajo seguros, lo cual impacta positivamente en la percepción que los colaboradores tienen de la organización.

Desde una perspectiva organizacional, el cumplimiento del marco legal no solo representa una obligación normativa, sino también una oportunidad para fortalecer la confianza, el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral. En el caso de Alquería S.A., el respeto por la legislación laboral contribuye a consolidar un clima organizacional favorable y coherente con los principios de responsabilidad social empresarial.

Normativa complementaria en Colombia

- Constitución Política de 1991: Artículos 25 y 53 garantizan el derecho al trabajo en condiciones dignas y justas, así como la estabilidad laboral.
- Ley 1010 de 2006: Previene y sanciona el acoso laboral, protegiendo la integridad física y psicológica de los trabajadores, lo cual es esencial para mantener un clima organizacional sano.

- Ley 1429 de 2010: Promueve la formalización y generación de empleo, fortaleciendo la estabilidad laboral y reduciendo la informalidad.
- Resolución 0312 de 2019: Define los estándares mínimos del SG-SST, obligando a las empresas a implementar medidas de prevención y promoción de la salud ocupacional.
- Decreto 1072 de 2015: Compila la normativa del sector trabajo, integrando las obligaciones de empleadores en seguridad, salud y bienestar laboral.
- Ley 1581 de 2012 (Protección de datos personales): Garantiza la confidencialidad en procesos de encuestas y entrevistas de clima organizacional, evitando el uso indebido de información sensible.
- Resoluciones 652 y 1356 de 2012: Regulan la conformación y funcionamiento de los comités de convivencia laboral, que actúan como mecanismos de prevención y resolución de conflictos.
- Normativa internacional y estándares voluntarios
- Organización Internacional del Trabajo (OIT): Sus convenios promueven condiciones de trabajo decente, igualdad de oportunidades y ambientes seguros, principios que influyen directamente en el clima organizacional.
- ISO 45001: Norma internacional sobre sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que muchas empresas adoptan para fortalecer la confianza y la percepción de seguridad entre sus colaboradores.
- Principios de Responsabilidad Social Empresarial (ISO 26000): Orientan a las organizaciones hacia prácticas éticas y sostenibles, reforzando la relación entre clima organizacional y compromiso social.

Metodología del proyecto

El proyecto se desarrolla bajo un enfoque descriptivo y analítico, con una metodología mixta, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión integral del clima organizacional y la motivación laboral en Alquería S.A.S.

Se adoptará un estudio descriptivo, ya que permite identificar y analizar las percepciones de los colaboradores respecto al clima laboral, la satisfacción y los factores motivacionales presentes en la organización.

Técnicas e instrumentos de recolección de información:

1. *Encuesta de clima organizacional:* La encuesta de clima organizacional permite obtener una visión general y cuantificable de las percepciones de los colaboradores; sin embargo, su efectividad depende del diseño de preguntas claras, pertinentes y alineadas con la realidad de la empresa. Esta permite medir las dimensiones como la comunicación interna, liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, condiciones laborales y sentido de pertenencia. Basado en los aportes de Chiavenato (2020) y Pimienta (2024).
2. *Cuestionario de satisfacción laboral:* este es útil para identificar el nivel de bienestar y motivación del personal, aunque su limitación radica en que no siempre profundiza en las causas emocionales o contextuales que influyen en dichas percepciones. Inspirado en la teoría bifactorial de Herzberg (factores higiénicos y motivacionales), retomada por López (2021).
3. *Entrevistas semiestructuradas:* puede facilitar un análisis más profundo y personalizado del clima laboral, permitiendo comprender experiencias individuales; no obstante, requiere tiempo, habilidades del entrevistador y puede presentar sesgos si no se gestiona

adecuadamente. Permiten profundizar en percepciones individuales sobre liderazgo, motivación y cultura organizacional (Crespo, 2021).

4. *Grupos focales*: Los grupos focales favorecen la reflexión colectiva y el intercambio de opiniones sobre el clima organizacional, aunque su principal desafío es manejar la influencia grupal para evitar que algunas voces dominen y distorsionen los resultados. Además, estos facilitan la reflexión colectiva y la concreción de propuestas de mejora, alineadas con el enfoque de trabajo inteligente productivo (Leal Afanador, 2023)

Sistemas y métodos de evaluación del desempeño y estrategias de compensación

Entre los métodos más utilizados se encuentran la evaluación por objetivos, lo cual indica que la evaluación por competencias y los modelos de retroalimentación 180° y 360°, son los que permiten una valoración integral del desempeño. Es decir que estos métodos se apoyan en indicadores de productividad, calidad, comportamiento y cumplimiento de metas, facilitando una medición más justa y transparente.

En cuanto a la compensación laboral, se puede decir que es el conjunto de retribuciones económicas y no económicas que recibe el trabajador a cambio de su aporte a la organización. Como dicen los autores, Cuesta Santos y Sánchez Loaiza (2023) son un sistema de compensación bien estructurado contribuye a la reducción del ausentismo y al fortalecimiento del compromiso laboral. Asimismo, Chávez Salazar (2023) destaca que la compensación estratégica es un factor determinante para la retención del talento humano y la estabilidad organizacional.

Protocolo de evaluación del desempeño para Alquileria

Objetivo del protocolo

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño que permita medir de forma objetiva el aporte de los colaboradores de Alquilería S.A., alineando sus resultados con la estrategia organizacional y vinculando el desempeño con la compensación, los beneficios y el bienestar laboral.

Indicadores de evaluación

De acuerdo con los lineamientos de la administración de la compensación del autor Sánchez Moreno (2023), los indicadores se organizan en tres dimensiones:

1. Resultados y productividad:

- Cumplimiento de objetivos operativos
- Eficiencia en procesos
- Calidad del producto o servicio

2. Competencias laborales:

- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados
- Innovación y mejora continua
- Adaptación al cambio y uso de herramientas digitales

3. Conducta y valores organizacionales:

- Compromiso con la cultura corporativa

- Cumplimiento normativo

Métodos de evaluación

- Evaluación por objetivos (APO): Este permitirá medir el cumplimiento de metas previamente acordadas.
- Evaluación por competencias: Se analizarán las competencias de acuerdo a los conocimientos de cada empleado, así como sus habilidades y actitudes para el cargo.
- Evaluación 180° (jefe directo y autoevaluación): habrá retroalimentaciones por parte de los jefes, subordinados y autoevaluación.
- Seguimiento mediante los indicadores de gestión (KPIs): Estos medirán la productividad, eficiencia, calidad, eficiencia y cumplimiento de cada área de trabajo.

Frecuencia

- Evaluación semestral para cargos operativos y administrativos
- Evaluación anual para cargos estratégicos
- Seguimiento trimestral a metas críticas
- Vinculación con compensación y beneficios

Según García Valencia (2025), la compensación debe funcionar como un mecanismo de retención y motivación.

Vinculación con compensación y beneficios:

- Alto desempeño: Esto quiere decir que se debe tener acceso a incentivos económicos, bonos, reconocimientos, beneficios extralegales y programas de desarrollo.
- Desempeño medio: Planes estratégicos de mejora, capacitación y seguimiento.
- Desempeño bajo: Se llevará un acompañamiento, formación correctiva y evaluación continua.

Este protocolo permitirá promover la equidad interna y el reconocimiento del esfuerzo individual entre los colaboradores de manera colectiva.

Resultados

A partir del desarrollo del proyecto y del análisis realizado sobre los procesos de gestión del talento humano en la empresa Alquería, se pudieron identificar varios resultados importantes relacionados con la evaluación del desempeño, la inducción y la capacitación de los colaboradores.

En primer lugar, se evidenció que Alquería cuenta con procesos definidos para la selección, contratación y formación del personal, lo cual demuestra una organización estructurada y comprometida con su talento humano. No obstante, también se encontró que dichos procesos se aplican de manera diferente entre las áreas administrativas y operativas, siendo estas últimas las que presentan mayores dificultades en cuanto a inducción y acceso a procesos de capacitación claros y continuos.

Respecto a la evaluación del desempeño, se observó que el modelo actual no siempre permite conocer de manera completa el rendimiento de los colaboradores, ya que se enfoca principalmente en la visión del jefe directo. Ante esta situación, la propuesta de implementar una evaluación con enfoque 360° surge como una alternativa que permite obtener una visión más justa y completa del desempeño, al incluir la autoevaluación del trabajador y la opinión de otros actores relevantes. Este tipo de evaluación favorece la retroalimentación constructiva y contribuye a que los colaboradores reconozcan tanto sus fortalezas como los aspectos que pueden mejorar.

En cuanto al proceso de inducción, los resultados muestran que, aunque existe una inducción general en la empresa, esta no siempre responde de manera específica a las necesidades del área operativa. Esto puede generar confusión en los nuevos colaboradores durante sus primeros días de trabajo. A partir de este análisis, se diseñó un plan de inducción más

estructurado y sencillo, orientado a facilitar la adaptación del personal operativo, fortalecer el sentido de pertenencia y reducir errores en los procesos.

Por su parte, el análisis del proceso de capacitación permitió identificar que la empresa realiza esfuerzos importantes en la formación de su personal, pero estos no siempre se encuentran organizados bajo un plan definido que permita medir su impacto. Por esta razón, se propuso un plan de capacitación estructurado, enfocado en el desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas, que contribuya al mejor desempeño laboral y al crecimiento profesional de los colaboradores.

Los resultados del proyecto permiten concluir que la implementación de un modelo de evaluación del desempeño más integral, junto con procesos de inducción y capacitación mejor estructurados, puede generar efectos positivos en la motivación, el desempeño y la permanencia de los colaboradores en la empresa. Estas acciones fortalecen una gestión del talento humano más cercana, equitativa y alineada con los objetivos de Alquería, favoreciendo la mejora continua y el bienestar de su personal.

Conclusiones

La presente investigación permitió analizar la importancia de fortalecer los procesos de evaluación del desempeño, inducción y capacitación en la empresa Alquería, reconociendo al talento humano como un factor estratégico para el logro de los objetivos organizacionales. La implementación de un modelo de evaluación 360° ofrece una visión integral y equitativa del desempeño, facilitando la toma de decisiones en gestión humana. Asimismo, el diseño de un plan estructurado de inducción y formación para el área operativa contribuye a mejorar la adaptación, el desarrollo de competencias y la fidelización de los colaboradores, impactando positivamente en el clima organizacional y la sostenibilidad empresarial. *(Sindy Bautista)*

A partir del análisis realizado se concluye que la gestión del talento humano desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones, especialmente a través de procesos como la evaluación del desempeño, la inducción y la capacitación, los cuales influyen en el desempeño, la integración y el compromiso de los colaboradores. Para el caso de la empresa Alquería, se evidenció que, aunque existen procesos establecidos en estas áreas, estos se mantienen por medio de un enfoque más tradicional y una aplicación desigual, principalmente en el área operativa, limitando su impacto en el fortalecimiento del talento humano.

En este sentido, la incorporación de un modelo de evaluación del desempeño con enfoque 360° y el diseño de un plan de inducción y capacitación estructurado son alternativas que permiten fortalecer la gestión del talento humano, mejorar la adaptación y el desarrollo de los colaboradores y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización. *(Dania García)*

La gestión del talento humano no puede limitarse únicamente a la ejecución de procesos administrativos, sino que debe asumirse como un eje estratégico capaz de responder a los retos de innovación y sostenibilidad que enfrentan las organizaciones actuales. En el caso de Alquería,

se hace evidente la necesidad de avanzar hacia modelos más integrales que reduzcan las brechas entre áreas administrativas y operativas, incorporando herramientas digitales y enfoques interdisciplinarios que fortalezcan la cultura organizacional.

Asimismo, la fidelización del talento humano requiere de estrategias motivacionales que reconozcan al colaborador como protagonista del desarrollo empresarial. La implementación de programas de capacitación continua, acompañados de políticas de bienestar y reconocimiento, permitirá consolidar un clima laboral positivo, incrementar el compromiso de los trabajadores y garantizar su permanencia en la organización. En este sentido, la gestión del talento humano se reafirma como un factor decisivo para la competitividad y el crecimiento sostenible de Alquería en el sector agroindustrial. *(Deisy Canastero)*

A partir del desarrollo de la presente investigación, se logró analizar la gestión del talento humano dentro de la empresa objeto de estudio, evidenciando que este componente es fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el mejoramiento continuo de los procesos internos. El estudio permitió identificar que, aunque existen prácticas establecidas en cuanto a selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, estas no siempre se aplican de manera integral ni uniforme, lo que puede afectar el desempeño y la motivación de los colaboradores. *(Juan Camilo Mendez)*

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Alquería fortalecer la implementación del modelo de evaluación del desempeño con enfoque 360°, garantizando su aplicación equitativa en todas las áreas, especialmente en el área operativa. Asimismo, es conveniente actualizar y estandarizar los procesos de inducción y capacitación, incorporando herramientas digitales que faciliten el acceso, seguimiento y evaluación del impacto formativo. Finalmente, se sugiere promover estrategias continuas de bienestar y fidelización que integren desempeño, desarrollo de competencias y clima organizacional, con el fin de fortalecer el compromiso y la sostenibilidad del talento humano. *(Sindy Bautista)*.

Se recomienda a la empresa Alquería fortalecer los espacios de comunicación interna entre líderes y colaboradores, especialmente en el área operativa, con el fin de facilitar el diálogo, la escucha activa y la retroalimentación constante sobre el desempeño y las expectativas del cargo, logrando por medio de esto, prevenir errores, mejorar la coordinación del trabajo y fortalecer la confianza dentro de los equipos.

Asimismo, se sugiere establecer mecanismos periódicos de seguimiento y mejora de los procesos de gestión del talento humano, permitiendo evaluar de manera continua su efectividad y realizar ajustes oportunos según las necesidades de la organización y de los colaboradores.

(Dania García).

Se recomienda que Alquería S.A.S. incorpore un programa de gestión del talento humano basado en analítica de datos, que permita identificar patrones de desempeño, motivación y rotación en tiempo real. El uso de métricas avanzadas facilita la toma de decisiones estratégicas y la anticipación de necesidades futuras en la organización.

Del mismo modo, se sugiere implementar un observatorio interno de innovación y sostenibilidad, donde los colaboradores participen en proyectos de mejora continua y aporten soluciones alineadas con los objetivos corporativos. Esto fortalecería la cultura organizacional, impulsa la competitividad y consolidaría a Alquería como referente en el sector agroindustrial. *(Deisy Canastero)*.

Es recomendable el trabajar en la visibilidad de las métricas grupales y en dar fácil acceso de forma individual a las métricas para que cada empleado sea consciente de sus números además de recomendaciones en ellas, alquería al ser una empresa grande y con una infraestructura sólida se opta por realizar una evaluación de 360° que tiene un mayor nivel de complejidad pero también es el más complejo y justo para poder retribuir y motivar a los empleados de forma totalmente justa. *(Juan Gaitan)*

Se recomienda a la empresa fortalecer la gestión del talento humano mediante la estandarización de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, con el fin de garantizar que todos los colaboradores reciban las mismas oportunidades de desarrollo y acompañamiento desde su ingreso a la organización. Así mismo, es importante implementar de manera continua la evaluación del desempeño, incorporando retroalimentación constructiva que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora tanto a nivel individual como grupal. *(Juan Camilo Mendez)*

Bibliografía

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3^a ed.). Granica.
https://books.google.com/books/about/Dirección_estratégica_de_RR_HH.html?id=Qh1RCgAAQBAJ
- Álvarez Peña, J., & Flórez Duarte, L. M. (2020). *Clima organizacional en empresas colombianas*. Universidad de La Sabana.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstreams/7bdf9f5f-a9b6-52b7-e053-7e0910accd73/download>
- Andrade, J. M., Castro, F. L., & Martínez, I. Y. (2024). *Clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en una entidad pública del surcolombiano*. *Pensamiento & Gestión*, (57).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762024000200073
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
<https://www.worldcat.org/title/organizational-learning-ii-theory-method-and-practice/>
- Arrechea, J. A. (2022). *Talento humano en las organizaciones*. Obtenido de
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/content>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Baz Rodríguez, J. (2021). *Derechos digitales laborales en España*. Wolters Kluwer España.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3ª ed.). University of Chicago Press.

<https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>

Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). *Cartilla del trabajo 2023. Laboral y normativa*.

https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf

Carvajal-Pérez, A. L. (2021). *Gestión actual del talento humano: contexto universitario*. Revista Nacional de Administración, 12(2).

https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-49322021000200012

Castillero Mimenza, O. (2018). *Las 9 principales teorías de la motivación laboral*. Psicología y Mente.

<https://psicologiaymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>

Chávez Salazar, E. F. (2023). *Compensación laboral y retención del talento humano en empresas*. Universidad Continental.

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

<https://www.studylib.es/doc/10049788/chiavenato-gestión-del-talento-humano>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel*. Obtenido de

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>

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

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/195575?page=113>

- Cuesta Santos, J. M., & Sánchez Loaiza, I. M. (2023). *Sistema de compensación laboral y la mitigación del ausentismo en empresas*. Revista RECIMUNDO, 7(1).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9003054.pdf>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16ª ed.). Pearson.
<https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000003351>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macroprocesos*. Universidad del Valle. UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>
- García Valencia, J. A. (2025). *La compensación como medio de retención de personal en empresas*. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/bitstreams/89140405-317d-468a-b776-c4b980de24c5/download>
- Hernández Angulo, M. A., González Arteaga, R. J., & Muñoz Sánchez, A. F. (2022). *Clima organizacional en las empresas colombianas*. Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/7a81af2f-171d-4388-8052-cb71d99b17db>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2ª ed.). Wiley.
<https://archive.org/details/motivationtowork0000herz>

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
<http://academic.regis.edu/ed205/Kolb.pdf>
- Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD. . Obtenido de <https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- López, A. (2021). *Motivación laboral: teorías y aplicación práctica* . Universidad Autónoma de Madrid. Obtenido de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
<https://global.oup.com/academic/product/the-knowledge-creating-company-9780195092691>
- Pérez Briceño, J. C., Haro Sarango, A. F., Núñez Fiallos, M. F., Molina Jiménez, A. G., & Rubio Molina, P. G. (2023). *Un estudio teórico y bibliométrico sobre la gestión del talento humano en el ámbito empresarial: tendencias, desafíos y perspectivas actuales*. Latam Journal.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9586368.pdf>
- Pimienta, A. R. (2024). *El clima organizacional como factor de éxito*. *Revista de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45-60. URL: . Obtenido de

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/download/4024/3937>

Ramírez-Torres, W. E. (2023). *Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica*. *Innova Research Journal*, 8(2), 83–106.

<https://www.redalyc.org/journal/7378/737879745008/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). Pearson.

https://www.academia.edu/42258663/Comportamiento_organizacional_17a_edición

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sánchez Moreno, A. M. (2023). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y beneficios*. Editorial Digital Bogotá.

<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3608592/>

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.

<https://archive.org/details/scienceandhumanbehavior1953>

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.

<https://psycnet.apa.org/record/1980-07795-001>

Vera Álvarez, A. R. (2022). *Teorías de motivación y su relación en el ámbito laboral*.

Universidad de Guayaquil. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8625447.pdf>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

<https://psycnet.apa.org/record/1964-35002-000>

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos* (7ª ed.). McGraw-Hill.

<https://www.worldcat.org/title/administracion-de-recursos-humanos/>