

**Diseño de Estrategias de Gestión del Talento Humano Orientadas a la Retención y
Fidelización en la Empresa Blindaje Empresarial de Colombia**

Luis Mateo Lamus Aroca

Lisney Mairena Castaño Landinez

Silvia Katerine Tarazona Hernández

Silvia Juliana Ortega Duarte

Zenaida López Contreras

Asesor

Claudia Milena Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedico este trabajo, primero que todo, a Dios, por darme la fuerza, la determinación y el conocimiento que necesito para seguir adelante en mi formación educativa; de igual manera, a mi familia, por su apoyo incondicional, su comprensión y su motivación constante, que han sido esenciales para completar este proceso con compromiso y seriedad; por último, dedico este esfuerzo a mí misma, por la tenacidad y el esfuerzo que he mostrado durante este recorrido académico.

Lisney Castaño

Dedico este trabajo, a Dios por guiarme e iluminar mis pasos en todo momento, también este trabajo va dedicado a mis familiares que han estado apoyándome incondicionalmente y brindándome el apoyo necesario para poder terminar con satisfacción mi proceso académico, este trabajo me lo dedico, por ser una persona valiente perseverante, por no rendirme y afrontar todas las adversidades que se presentaron en el trascurso de este proceso académico.

Zenaida Lopez

Dedico este logro a mi familia, por su amor, apoyo incondicional y motivación constante a lo largo de mi formación profesional. A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarme las herramientas y el acompañamiento académico que hicieron posible este logro.

Silvia Katerine Tarazona

Este trabajo lo dedico primero a Dios por permitirme llegar hasta este momento de mi vida, por darme la sabiduría y fuerza necesaria en este proceso académico que ha sido muy enriquecedor y me ha ayudado a crecer tanto personal como profesionalmente. También se lo dedico a mi Hermano y mis padres por ser pacientes y darme la motivación de no desistir y

seguir creyendo en mis habilidades y talentos, además de agradecerles por los sacrificios que hicieron todos los días de su vida y especialmente a la UNAD por permitirme ser estudiante de administración de empresas.

Silvia Juliana Ortega

Agradecimientos

Agradecemos a la docente Claudia Milena Pérez por la orientación en el desarrollo del Trabajo de Grado, para así poder culminar con satisfacción el programa.

Agradecemos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD especialmente a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN por brindarnos todas las herramientas necesarias para culminar este proyecto académico.

Agradezco de forma especial a mis tutores, quienes con su guía, conocimientos y apoyo han jugado un papel crucial en mi formación profesional y en la elaboración de este trabajo, asimismo, quiero expresar mi gratitud hacia la institución educativa por proporcionar los espacios académicos requeridos para mejorar mis habilidades; por último, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, han contribuido a la realización de este trabajo y a mi desarrollo personal y académico.

Lisney Castaño.

Quiero agradecerle a cada jefe de trabajo que me contribuyo significativamente a lograr este proceso profesional. También quiero agradecer a Christopher Bang, Choi Seung-Cheol, Min Yoon-gi y a la doctora Taylor Alison Swift porque a través de sus canciones me acompañaron en cada trabajo y proceso creativo y de aprendizaje que tuve y especialmente a mi amiga Karen que me acompañó en noches largas de crisis.

Silvia Juliana Ortega.

Agradezco a todas las personas que han sido parte de este proceso especialmente a familiares, profesores, que han influido en mi formación personal y profesional.

Zenaida Lopez.

Quiero expresar mi agradecimiento a los docentes, quienes a través de sus conocimientos, orientaciones y retroalimentación aportaron de manera significativa a mi formación profesional y al desarrollo de este trabajo. Sus enseñanzas no solo reforzaron mis habilidades académicas, sino que también me permitieron pensar sobre la importancia del talento humano en las organizaciones.

Luis Mateo.

Resumen

El presente estudio busca diseñar estrategias de gestión del talento humano que fomenten la retención y lealtad, mediante un liderazgo transformacional en la empresa Blindaje Empresarial de Colombia S. A. S., organización especializada en servicios administrativos, como la gestión de nómina y seguridad social. La investigación se centra en cómo la definición de factores externos e internos, presentan desafíos específicos en el liderazgo, la comunicación, la motivación y el clima laboral (Chiavenato, 2017; Robbins y Judge, 2020). Este estudio se fundamenta en teorías de motivación y liderazgo transformacional en empresas con altos estándares de cumplimiento. El enfoque metodológico es mixto con alcance descriptivo para examinar las políticas de gestión de recursos humanos y las percepciones de los colaboradores sobre factores de satisfacción en su puesto de trabajo y aspectos generales con la Empresa.

Palabras clave: liderazgo transformacional, retención, lealtad, clima laboral, satisfacción.

Abstract

This study seeks to design human talent management strategies that promote retention and loyalty, through transformational leadership in the company Blindaje Empresarial de Colombia S. A. S., specialized organization in administrative services, such as payroll and social security management. The research focuses on how the definition of external and internal factors present specific challenges in leadership, motivation and work environment (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2020). This study is based on theories of motivation and transformational leadership in companies with high compliance standards. The methodological approach is Mixed with descriptive scope to examine human resources management policies and employees' perceptions of satisfaction factors in their job and general aspects with the Company.

Keywords: transformational leadership, retention, loyalty, work environment, satisfaction

Tabla de contenido

Introducción	11
Planteamiento del Problema	12
Justificación	13
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos	15
Antecedentes	16
Marco Teórico.....	18
Liderazgo Transformacional.....	18
Gestión del Talento Humano	19
Fidelización del Talento Humano.....	21
Clima Organizacional y Motivación Laboral	21
Marco legal	22
Ley 2466 de 2025	22
Ley 1429 de 2010	22
Decreto 1072 del 2015 junto con la Resolución 0312 del 2019	23
Resolución 2764 del año 2022.....	23
Decreto 0533 de 2024.....	24
Metodología	25
Tipo y Alcance de Investigación	25
Diseño Metodológico	25
Población y Muestra	26

Recolección de Datos	26
Blindaje Empresarial de Colombia S. A. S.....	28
Resultados de la Aplicación de Herramienta Diagnostica de Medicion.....	31
Estrategias de Mejoramiento de la Retención y Fidelización en Blindaje Empresarial de Colombia.....	37
Estrategia 1: Reconocimiento y validación empresarial.....	37
Estrategia 2: Fortalecer la Cultura Organizacional Horizontal.	37
Estrategia 3: Implementación de procesos de Onboarding.....	38
Conclusiones.....	39
Recomendaciones	40
Referencias Bibliográficas	41

Lista de figuras

Figura 1	31
Figura 2	32
Figura 3	32
Figura 4	34
Figura 5	35

Introducción

La era digital y la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación-TIC han cambiado por completo la forma en que las empresas gestionan el talento humano. Estos cambios, no solo afectan los procesos operativos y estratégicos en las empresas, sino también la forma en la que se relacionan las organizaciones y sus colaboradores, quienes representan el activo más importante de una empresa, desafiando aspectos significativos en la comunicación, el liderazgo, la motivación, y el sentido de pertenencia.

En el marco de estas transformaciones, el presente estudio se desarrolló en la empresa Blindaje Empresarial, organización clasificada como pequeña empresa, enfocada en ofrecer servicios administrativos empresariales particularmente en áreas esenciales como el manejo de nómina, beneficios sociales y régimen de seguridad social para individuos y entidades, ubicada en la ciudad de Bucaramanga en el barrio Provenza, constituida por 11 trabajadores. La Empresa si bien cuenta, con ventajas organizacionales como la flexibilidad laboral y la autonomía en el desarrollo de responsabilidades, presenta dificultades en la retención y fidelización del talento humano. En este sentido, este proyecto se centra en analizar la importancia de implementar estrategias de gestión del talento humano, con enfoque a la mejora de la retención y fidelización de los colaboradores contribuyendo en el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Planteamiento del Problema

En la empresa Blindaje Empresarial de Colombia S.A.S. las nuevas modalidades de trabajo ofrecen flexibilidad y autonomía propia sobre la selección y método de trabajo, Sin embargo, se ha evidenciado dificultad en la integración del equipo, el fortalecimiento de sentido de pertenencia y la retención del talento. Los colaboradores reconocen que el apoyo de un líder es fundamental para la solución de conflictos, la toma de decisiones y la integridad del equipo. Es por esto que surge la necesidad de diseñar estrategias que permitan al líder de la Empresa gestionar la satisfacción y retención del talento humano.

Del mismo modo, los colaboradores mantienen que el respaldo y la orientación de un líder son cruciales para manejar conflictos de forma adecuada, ayudar en el proceso de decisión y mantener la cohesión y fortaleza del grupo. La ausencia de estrategias claras en temas de liderazgo, comunicación y seguimiento puede dar lugar a desmotivación, desconexión con los objetivos de la organización y un aumento en la rotación del personal, lo que afecta la persistencia y el futuro de la empresa.

Esta situación coincide con lo planteado realizado por Contreras, Baykal y Abid (2020), ya que estos señalan que la virtualización del trabajo puede afectar el compromiso cuando no se acompaña con estrategias claras de liderazgo y comunicación. Desde la opinión y percepción de un trabajador, el respaldo de un líder es imprescindible para la solución de inconvenientes, el proceso de toma de decisiones y la cohesión del grupo de trabajo (Northouse, 2019).

Por lo anterior expuesto, el presente trabajo de grado se orientó bajo la pregunta de investigación ¿cuáles son las estrategias articuladas al liderazgo transformacional que aumentarían las posibilidades de éxito en la retención y fidelización de los trabajadores en la empresa Blindaje Empresarial de Colombia S.A.S?,

Justificación

La implementación de la gestión del talento humano es clave para el éxito empresarial especialmente en el mercado actual donde cada vez se vuelve más competitivo y dinámico. De ahí surge la importancia de que los líderes empresariales implementen estrategias efectivas para atraer, retener y desarrollar trabajadores más profesionales y capacitados. Aunque las empresas reconocen la importancia de esta gestión son muy pocas las que logran identificar y gestionar apropiadamente los talentos y capacidades de sus trabajadores además de adaptarse a los desafíos del entorno empresarial que rige actualmente.

Según Hytter (2007) y como indica Musso & Salgado, (2012) “en la retención laboral no solo participa el compromiso con la organización sino también factores personales tales como el compromiso personal y el grado de conformidad del empleado con las obligaciones recíprocas” (p.31). Adicional a esto, en los últimos años, los entornos digitales han transformado de manera notable la administración del talento humano dentro de las organizaciones, como se evidencia en el aumento del teletrabajo y el uso de herramientas digitales. Estos nuevos cambios laborales presentan desafíos vinculados con la comunicación, el liderazgo, la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores (Chiavenato, 2017; Robbins y Judge, 2020).

El análisis y fortalecimiento del clima organizacional y la motivación laboral se basa en los desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones que operan en entornos digitales y modalidades de trabajo mediados por tecnologías de la información. Como se menciona en la justificación inicial, estas dinámicas han modificado la gestión del talento humano, generando retos que afectan directamente a los objetivos y metas de las empresas (Chiavenato, 2017; Robbins y Judge, 2020).

La forma de liderazgo tiene un efecto directo sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, siendo un elemento clave para la cohesión de los equipos y la resolución eficiente de problemas organizativos (Northouse, 2019). Adicionalmente, factores como ser una empresa PYME, especialmente en Colombia, influye en que los colaboradores suelen llevar a cabo diversas funciones, lo cual aumenta la carga laboral y la presión por alcanzar resultados. Cuando la motivación, el reconocimiento y la comunicación interna no se manejan de manera adecuada, pueden surgir situaciones de desmotivación, estrés laboral y deterioro en el ambiente organizacional, lo que incide negativamente en el desempeño tanto individual como grupal (Herzberg et al.1959; Robbins, Judge, 2020).

En este contexto, la implementación del proyecto permitirá ahondar en la comprensión de las percepciones de los colaboradores sobre su entorno laboral, identificando los factores que generan motivación y desmotivación laboral analizadas desde su nivel de satisfacción. Desde una óptica estratégica, este proyecto busca proponer que los objetivos de la Empresa con las necesidades del talento humano se sigan cumpliendo y fortaleciendo además identificar que un clima organizacional favorable y una buena gestión de la motivación son cruciales para la productividad, eficiencia operativa y sostenibilidad empresarial (Chiavenato, 2017).

Objetivos

Objetivo General

Diseñar estrategias de gestión orientadas a la retención y fidelización del talento humano en la empresa Blindaje Empresarial de Colombia.

Objetivos Específico

Conocer las políticas de gestión humana actuales que la empresa Blindaje empresarial de Colombia implementa y que factores externos afectan la retención y fidelización del talento humano.

Realizar un diagnóstico de las variables internas y externas orientadas a la retención y fidelización del talento Humano en la Empresa de estudio.

Identificar estrategias orientadas a la retención y fidelización del talento humano en Blindaje Empresarial de Colombia.

Antecedentes

El presente trabajo se soporta en la revisión del estudio realizado por Patiño & Sánchez (2024), quienes presentan en su estudio un análisis del bienestar laboral, productividad empresarial y la fidelización del personal en empresas Pymes. En su análisis de resultado identifica que las empresas pequeñas y medianas se encuentran en un entorno empresarial dinámico y de constante cambio lo que genera que no cuenten con un departamento de talento humano dedicado a la gestión del talento. Adicional a esto, indican que al invertir en el bienestar de los colaboradores, se pueden desarrollar estrategias efectivas de retención y una cultura de productividad generando éxito en el mercado.

Así mismo, Zambrano (s.f.), en su texto sobre el liderazgo transformacional, indica que James MacGregor Burns (1978) introdujo este concepto en su obra *Leadership*, donde lo definió como un proceso en el que los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de moral y motivación. Burns, contrastó el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional donde los líderes simplemente intercambian recompensas por el cumplimiento de los objetivos; agrega que, el liderazgo transformacional se basa en la inspiración, la visión y la capacidad de movilizar a los seguidores hacia un propósito común, su trabajo sentó las bases teóricas para comprender cómo los líderes pueden influir positivamente en el compromiso y el rendimiento de sus equipos.

Por su parte, Bass (1985) desarrolló y popularizó el modelo de liderazgo transformacional identificando sus componentes clave demostrando su impacto en el desempeño organizacional. Bass, extendió el trabajo de Burns creando un marco más estructurado que incluye las *Cuatro I* del liderazgo transformacional, como son:

- **Influencia Idealizada:** Los líderes son modelos a seguir que inspiran confianza y respeto.
- **Motivación Inspiradora:** Los líderes articulan una visión clara y motivan a sus seguidores a alcanzarla.
- **Estimulación Intelectual:** Los líderes fomentan la creatividad y el pensamiento crítico.
- **Consideración Individualizada:** Los líderes prestan atención a las necesidades individuales de sus seguidores y les brindan apoyo y desarrollo.

El modelo de Bass proporciona una guía práctica para desarrollar líderes transformacionales y evaluar su impacto en la organización.

Marco Teórico

Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se ha consolidado como un enfoque relevante dentro de la gestión humana, debido a su influencia directa en la motivación, el compromiso y la permanencia de los colaboradores en las organizaciones. Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y generar cambios positivos en las personas, promoviendo una visión compartida y el desarrollo individual del talento humano (Bass, 1985). Diversos estudios han mostrado que los líderes transformacionales generan entornos de trabajo más motivadores, fomentan la confianza y aumentan el compromiso de los trabajadores, lo que tiene un impacto positivo en la retención del talento humano y la satisfacción laboral.

Autores más recientes recalcan que el liderazgo transformacional toma especial relevancia en contextos organizacionales caracterizados por la digitalización y el trabajo remoto, donde la confianza, la comunicación son elementos clave para mantener el compromiso del talento humano (Northouse, 2019; Robbins & Judge, 2021).

Dimensiones del Liderazgo Transformacional

De acuerdo con Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones principales, las cuales se conforman de la siguiente manera:

- **La influencia idealizada:** El líder actúa como un modelo a seguir, generando respeto y confianza.
- **La motivación inspiradora:** Esta promueve una visión compartida que ayuda a impulsar el compromiso organizacional.
- **La estimulación intelectual:** Está también promueve la innovación y el pensamiento crítico.

- La consideración individualizada: Estas atiende las necesidades particulares de cada colaborador.

Estas dimensiones permiten que el líder actúe como un referente ético y motivacional, fortaleciendo la confianza, el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores con la organización.

Liderazgo Transformacional en Contextos Digitales

En contextos de trabajo a distancia, el liderazgo transformacional se transforma en un elemento clave para sostener la unión del grupo y el sentimiento de pertenencia. Contreras, Baykal y Abid (2020) sostienen que el liderazgo fundamentado en principios transformacionales aumenta la motivación y disminuye el deseo de abandonar la organización en entornos virtuales.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar confianza, generar cambios positivos y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de los equipos de trabajo.

Bass (1985) sostiene que los líderes transformacionales influyen en las actitudes y comportamientos de los colaboradores a través del ejemplo, la comunicación clara y el reconocimiento del potencial humano, lo cual se refleja en mayores niveles de compromiso organizacional.

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano abarca una serie de acciones dirigidas a captar, formar, incentivar y mantener a los trabajadores. Según Chiavenato (2020), las personas son el recurso más valioso y estratégico de las empresas, puesto que el cumplimiento de las metas empresariales depende de ellas. Esta gestión, ha cambiado de una perspectiva operativa a una función estratégica en las entidades, transformándose en un elemento fundamental para alcanzar las metas empresariales y la sostenibilidad de la empresa. Hoy en día, las áreas de administración

del personal no solo se encargan de llevar a cabo procesos administrativos, sino que también elaboran estrategias enfocadas en el crecimiento, la motivación y la retención del talento humano (Chiavenato, 2022). En este sentido, el liderazgo transformacional se convierte en una estrategia fundamental para la gestión del talento humano, al generar un clima organizacional positivo, fomentar el desarrollo profesional y fortalecer el compromiso organizacional.

Retención del Talento Humano

La retención del talento humano se refiere a la capacidad de las organizaciones para mantener a sus colaboradores clave durante un periodo prolongado, evitando la rotación innecesaria y la pérdida de conocimiento organizacional. Según Chiavenato (2020), la retención del talento implica la implementación de prácticas de gestión humana orientadas a satisfacer las expectativas profesionales y personales de los trabajadores. La importancia de la retención del talento radica en que la salida de personal calificado genera impactos negativos en la productividad, el clima organizacional y los costos operativos de las empresas.

Alles (2018) señala que las organizaciones que no desarrollan estrategias efectivas de retención enfrentan mayores dificultades para alcanzar sus objetivos estratégicos y mantener su competitividad en el mercado. Esto significa que las organizaciones deben diseñar entornos laborales que integren desarrollo profesional, clima organizacional positivo y políticas de bienestar, elementos que influyen directamente en la satisfacción y permanencia de los colaboradores.

Factores que Influyen en la Retención

Diversos factores influyen en la retención del talento humano, entre los que se destacan el liderazgo, el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento del desempeño. En este sentido, el liderazgo transformacional se posiciona como

un elemento clave, ya que favorece la motivación y el compromiso de los colaboradores, reduciendo la intención de rotación (Robbins & Judge, 2021).

Fidelización del Talento Humano

La fidelización del talento humano va más allá de la retención, ya que implica el fortalecimiento del vínculo emocional y psicológico del colaborador con la organización. Un colaborador fidelizado no solo permanece en la empresa, sino que se identifica con sus valores, misión y cultura organizacional, mostrando un alto nivel de compromiso y lealtad (Chiavenato, 2020).

A diferencia de la retención, que se enfoca en evitar la salida del trabajador, la fidelización busca construir relaciones laborales sólidas y duraderas basadas en la confianza, el reconocimiento y el desarrollo continuo. Alles (2018) destaca que la fidelización del talento humano se logra mediante prácticas de liderazgo que promueven la participación, el reconocimiento y el crecimiento profesional.

Clima Organizacional y Motivación Laboral

El ambiente laboral se refiere a las opiniones que tienen los trabajadores sobre su espacio de trabajo. Un ambiente favorable se vincula con mayores grados de dedicación y eficiencia (Schein, 2017).

Motivación Laboral en Entornos Digitales

En entornos digitales, el impulso para el trabajo está fuertemente influenciado por el liderazgo, la buena comunicación y el aprecio por el rendimiento de estos (Robbins Judge, 2021).

Marco legal

Este marco legal proporciona una base para el desarrollo de estrategias de gestión humana en Colombia asegurando que se promueva un ambiente de trabajo respetuoso equitativo y productivo a la vez que se cumplen las normativas nacionales e internacionales.

Ley 2466 de 2025

Representa una de las reformas laborales más significativas en Colombia en tiempos recientes, afectando de manera directa la administración del talento humano. Esta regulación realiza modificaciones parciales en el Código Sustantivo del Trabajo (CST) y en otras normativas, con el objetivo de fomentar el trabajo digno, la estabilidad en el empleo, la igualdad de oportunidades y la salvaguarda de los derechos laborales.

Este documento contiene normativas que abordan los derechos y obligaciones tanto de empleadores como de trabajadores, además de especificar diferentes tipos de contratos, la duración de la jornada laboral y las condiciones de trabajo.

En cuanto a los derechos laborales, sobresalen el derecho a la igualdad y a la no discriminación, el derecho a recibir una compensación justa y el derecho a mantener la estabilidad en el empleo. Estas regulaciones exigen a las organizaciones desarrollar políticas de gestión de recursos humanos que fomenten la equidad, el bienestar y la continuidad de sus trabajadores.

Ley 1429 de 2010

Promueve el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas MIPYMES.

Estos son aspectos de la ley:

- **Facilitación de la formalización:** Se establecen mecanismos para que las MIPYMES puedan formalizarse de manera más sencilla lo que les permite acceder a beneficios como créditos y programas de apoyo gubernamental.
- **Beneficios tributarios:** Se otorgan incentivos fiscales a las MIPYMES como reducciones en la carga tributaria lo que les permite reinvertir en su crecimiento.
- **Acceso a crédito:** La ley promueve condiciones más favorables para el acceso a financiamiento lo cual es crucial para la inversión y expansión de estas empresas.
- **Capacitación y asistencia técnica:** Se fomenta la capacitación de los emprendedores y trabajadores lo que contribuye a mejorar la productividad y la competitividad.
- **Entorno laboral positivo:** Al fortalecer a las MIPYMES se busca crear un ambiente laboral más atractivo lo que puede incluir mejores condiciones de trabajo, desarrollo profesional y un clima organizacional saludable.

Decreto 1072 del 2015 junto con la Resolución 0312 del 2019

Este Decreto definen los parámetros del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), el cual tiene como finalidad evitar riesgos laborales y fomentar entornos laborales seguros. Seguir estas regulaciones no solo es una responsabilidad legal, sino que además contribuye al bienestar de los trabajadores y a su visión favorable de la empresa, afectando positivamente su motivación y compromiso.

Resolución 2764 del año 2022

Establece herramientas para evaluar los factores de riesgo psicosocial y propone acciones de promoción, prevención e intervención que pueden influir en la satisfacción y retención del personal.

Decreto 0533 de 2024

Incentivos que tienen como objetivo facilitar la generación y conservación de empleo formal, asistiendo a las empresas en los gastos relacionados con la nómina, parafiscales y de seguridad social al momento de incorporar nuevos trabajadores.

Esta normativa se enmarca en iniciativas gubernamentales diseñadas para combatir la informalidad en el trabajo y promover mecanismos de contratación que sean ventajosos tanto para los trabajadores como para los empleadores, afectando positivamente la estabilidad y la retención del talento en las organizaciones.

Metodología

La metodología de investigación empleada busca interpretar la perspectiva de los colaboradores de la empresa Blindaje Empresarial de Colombia, con el propósito de conocer las herramientas y estrategias actuales que la empresa está implementando en relación con la retención y fidelización del trabajo.

Según Padova (2020), las personas no siempre se comunican con facilidad, por lo tanto, es una tarea difícil ya que sienten temor de exponer públicamente sus expectativas. Los trabajadores buscan entornos laborales que favorezcan no solo el cumplimiento de sus funciones, sino también su desarrollo personal y profesional. Un liderazgo adecuado es determinante para la permanencia del talento humano, ya que la desmotivación suele estar asociada a una mala gestión y a un clima organizacional desfavorable.

Tipo y Alcance de Investigación

La investigación es de tipo mixta con alcance descriptivo, que integra métodos cuantitativos y cualitativos buscando caracterizar una realidad a partir de datos numéricos y al mismo tiempo, profundizar en percepciones, opiniones y experiencias de los participantes. Su propósito principal es identificar comportamientos, características y tendencias, ofreciendo una visión más completa y contextualizada del objeto de estudio (Sampieri, 2018).

Según Arias (2012), la investigación descriptiva se orienta a describir y caracterizar hechos, fenómenos, individuo o grupo, con el fin de identificar su estructura o comportamiento.

Diseño Metodológico

La investigación aplica un diseño no experimental, buscando analizar desde el estado actual de la empresa Blindaje Empresarial de Colombia las medidas que se están implementando para la retención y fidelización de sus los trabajadores. Específicamente conocer sus niveles de

satisfacción con base en factores básicos, como son los salarios beneficios, entorno físico, factores de reconocimiento, ascenso, capacitaciones profesionales y psicográficas.

Población y Muestra

Población. Como objetos de estudio, se realizó a los 11 trabajadores de la empresa Blindaje Empresarial de Colombia. Género: 9 Mujeres y 2 Hombres, los cuales se midieron en rango de edad de 18 a 44 años.

Muestra y Muestreo. Es Probabilístico ya que la selección de los elementos de la muestra, todos los individuos pueden ser escogidos, al tener la misma probabilidad de ser seleccionados.

Recolección de Datos

Instrumentos

El instrumento de medición utilizado en la presente investigación fue un cuestionario diseñado para analizar y medir los constructos de valoración relacionados con el clima organizacional, la satisfacción laboral, los factores asociados a la retención y fidelización del talento humano, diseñado por Litwin & Stringer (1968) y adaptado al enfoque contemporáneo de la gestión humana propuesto por Chiavenato (2020), así como, la escala general de satisfacción laboral *Overall Job Satisfaction Scale* desarrollada por Warr, Cook y Wall (1979), además de una sección adicional que recoge los datos personales de los colaboradores, permitiendo una mejor contextualización de los resultados. El instrumento quedo conformado por tres secciones, las cuales se describen a continuación.

Variables de Medición

- Sección I. Está conformada por los datos generales de edad, género y años de experiencia de los colaboradores

- Sección II. Esta variable mide la satisfacción con el puesto de trabajo a través de ítems que evalúan la autonomía, el reconocimiento, la responsabilidad, el uso de capacidades, las oportunidades de promoción, la atención a las sugerencias y la variedad de tareas.
- Sección III. Analiza los factores que podrían influir en la decisión de dejar la organización en caso de insatisfacción laboral, considerando variables como crecimiento profesional, condiciones salariales y de horario, motivación, motivos personales, clima laboral y beneficios, con la opción de indicar otros factores.

Se realizó una encuesta digital en formato Google Forms a través del siguiente enlace https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfw94BkP4eStjxjDoyg7SRF4ruad-LHGgVNCXU_d6jZv6SSSA/closedform, con el fin de conocer la perspectiva de satisfacción de los 11 trabajadores de la empresa Blindaje Empresarial de Colombia. Esta encuesta se realizó de forma anónima con autorización de la directiva de la empresa. Se envió la solicitud de diligenciamiento a los trabajadores, vía correo electrónico, para que cada trabajador tuviera la libertad de responderla con fines netamente académicos. Una vez recolectada las respuestas se dispuso a analizar las gráficas gestionadas por Google Forms. Por otro lado, en relación a la escala de Litwin & Stringer 1968, el procedimiento que se realizó fue dividir las variables de satisfacción por el puesto de trabajo y la satisfacción general con la empresa.

Blindaje Empresarial de Colombia S. A. S.

Es una empresa que busca satisfacer la creciente demanda de soporte especializado en la gestión de prestaciones sociales, nómina y seguridad social en un contexto normativo cada vez más complejo y regulado para las pequeñas y medianas empresas. Las PYMES, especialmente, enfrentan retos significativos para cumplir con las normativas laborales y asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades legales (Ministerio del Trabajo, 2015).

La actividad económica de servicios administrativos empresariales realizada por Blindaje Empresarial de Colombia S. A. S. resulta esencial para:

- 1) **Mejorar la administración:** Permitir que las empresas se concentren en su negocio principal, delegando la gestión de nómina y seguridad social a especialistas (Chiavenato, 2017).
- 2) **Minimizar riesgos:** Garantizar la conformidad normativa y evitar sanciones por errores en los cálculos o en la presentación de reportes (Ministerio del Trabajo, 2015).
- 3) **Reducir costos:** Optimizar los procedimientos administrativos y disminuir la carga operativa interna (Robbins y Judge, 2020).
- 4) **Elevar el bienestar de los trabajadores:** Asegurar que los trabajadores reciban sus pagos y beneficios de manera precisa y puntual, contribuyendo así a un ambiente laboral más positivo y mayor satisfacción (Herzberg et al., 1959).

En este marco, la organización, estructurada como una pequeña y mediana empresa (PYME) y enfocada en ofrecer servicios administrativos empresariales particularmente en áreas esenciales como el manejo de nómina, beneficios sociales y régimen de seguridad social para individuos y entidades, se enfrenta a importantes responsabilidades operativas. La correcta realización de estas labores demanda altos estándares de atención, dedicación y cumplimiento de

normativas, ya que cualquier equivocación podría resultar en sanciones legales, repercusiones económicas y pérdida de la confianza de los clientes (Ministerio del Trabajo, 2015).

Actualmente la Empresa cuenta con políticas de gestión humana favorables, donde se reconoce al trabajador como la pieza clave del éxito. Las políticas que implementa la Empresa son: la solución de problemas en grupo, el crecimiento profesional y personal, el bienestar físico del trabajador (planes de bienestar) y el apoyo de un líder ante cualquier circunstancia personal o laboral (flexibilidad). Adicional a estas La Empresa también implementa la metodología de incentivos salariales, los cuales generan una propuesta de valor diferente al reconocerle al trabajador su apoyo y compromiso con la empresa.

Para la Empresa es importante que los trabajadores se sientan satisfechos tanto con la manera cómo emplean su trabajo como con el lugar y ambiente genuino donde puedan estar y desarrollar su trabajo. La Empresa y su directiva, cree fielmente en que, si se dispone de las herramientas necesarias para trabajar, se cuenta con el apoyo de un jefe que brinda soluciones y se emplea un ambiente de trabajo positivo, los objetivos y metas que tiene la empresa se pueden cumplir.

En un mercado tan amplio como el que se dispone hoy en día, especialmente por los beneficios de algunas empresas como lo es el trabajo remoto, Blindaje Empresarial de Colombia usa estas políticas mencionadas como su propuesta de valor al trabajador. A pesar de estas políticas y herramientas que implementa la Empresa, hay factores externos que impactan significativamente a los trabajadores. Entre los factores que se identificaron se encuentran, causas personales, nuevas reformas laborales y ofertas externas con mejores sueldos. Estos factores no solo generan que la empresa pierda a un trabajador importante, sino que son difíciles de controlar o prevenir. A diferencia de otras compañías del mercado, Blindaje Empresarial de

Colombia siempre ha velado para mitigar el impacto que genera esta rotación al resto del equipo de trabajo gestionando procesos nuevos de búsqueda y contratación para el personal que se retira.

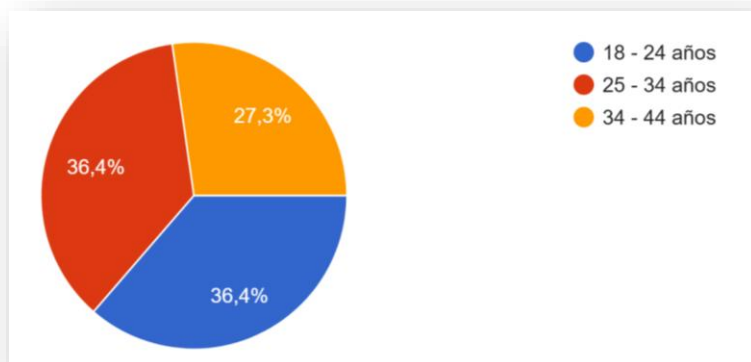
Resultados de la Aplicación de Herramienta Diagnostica de Medición

Siguiendo con el análisis de resultados, se realizó un diagnóstico donde se analizaron los resultados obtenidos de la encuesta aplicada virtualmente mediante la plataforma de Google forms, realizada bajo el modelo de la Escala general de satisfacción de Overall Job Satisfaction de Warr, Cook y Wall en 1979. y el modelo de escala de Likert.

Lo anterior dio como resultado a la validación de 8 ítems los cuales se dividen en contenido de información general del trabajador, satisfacción del puesto de trabajo, satisfacción general con la empresa y posibles motivos externos de cambio de trabajo. Todos los gráficos que se muestran a continuación son de elaboración propia en base a las respuestas de la encuesta. Como análisis se observa que la satisfacción laboral de un trabajador puede variar dependiendo de su edad y años de experiencia laboral acumulada. Estas variables influyen en los intereses personales que tenga el colaborador, así como en la decisión de permanecer en una empresa.

Figura 1

Rango de edad

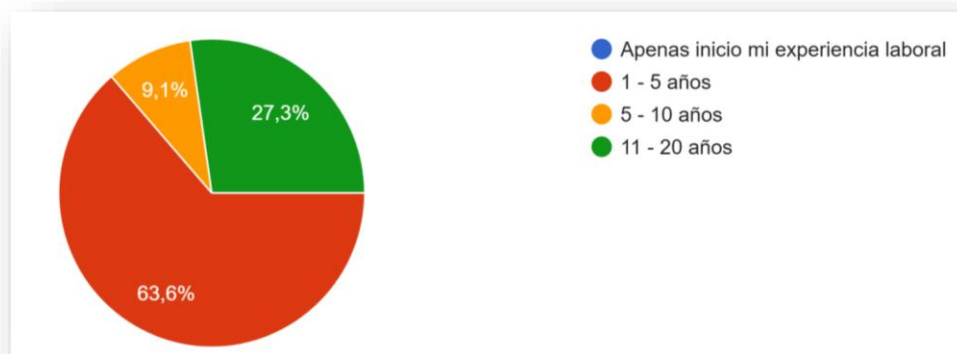


Fuente. Autoría Propia

La mayoría de la muestra tiene un rango de edad entre los 18 a 34 años catalogada en una población adulta joven. Esta característica es relevante ya que coincide con que los intereses de estos rangos de edades van priorizados al crecimiento personal, desarrollo profesional, experiencia laboral que les permita crear un reconocimiento y estabilidad laboral a futuro.

Figura 2

Rango de años de experiencia laboral

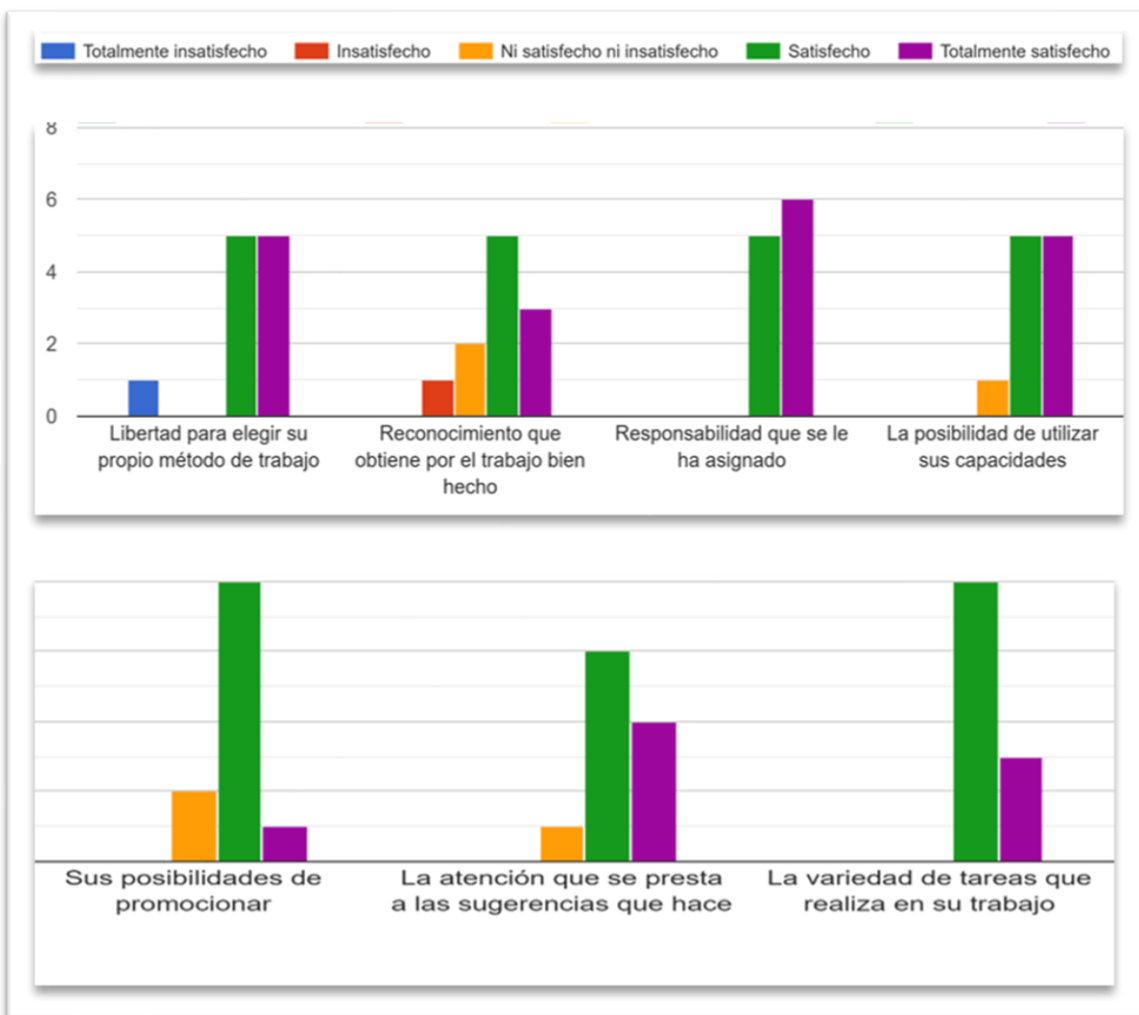


Fuente. Autoría Propia

En este sentido, gran parte de los trabajadores apenas inicia su experiencia laboral, lo que infiere a que la rotación o cambio de trabajo sea más predominante. Esto se asocia a que la oferta laboral alcanza en estos primeros años laborales puede varias a diferencia de los intereses de un colaborador con mayor trayectoria laboral. Aunque existen factores externos que pueden afectar a un colaborador sin importar su experiencia laboral, la satisfacción en un puesto de trabajo será prioridad.

Figura 3

Satisfacción por el puesto de trabajo



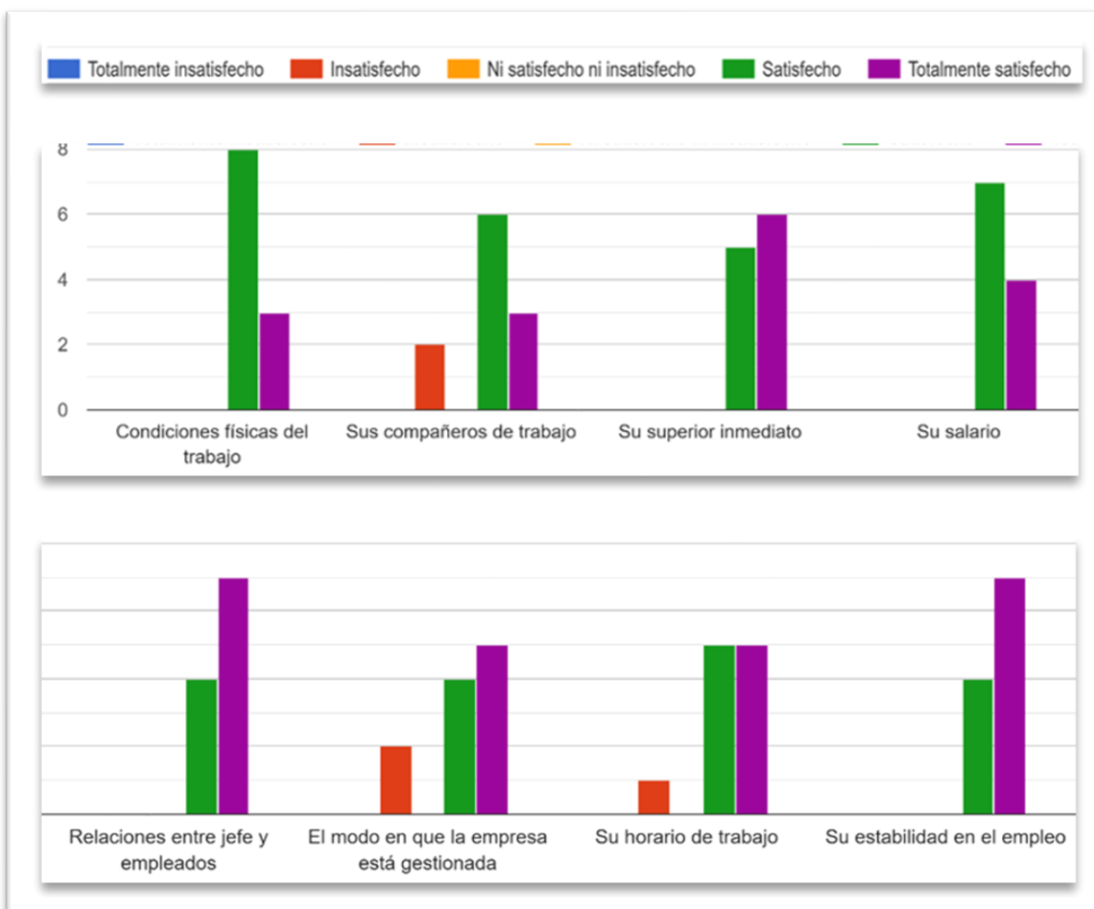
Fuente. Autoría Propia

De los resultados obtenidos por la subescala de factores intrínsecos, se evidencia que la Empresa ha gestionado efectivamente la distribución de funciones y cargos, ya que existe un nivel de satisfacción y total satisfacción en la *variedad de tareas que realiza* y también en la *responsabilidad que se asigna*. Sin embargo, presenta un nivel de neutralidad e insatisfacción en factores de *reconocimiento obtenido por el trabajo bien hecho*, *libertad para elegir su propio método de trabajo*, *posibilidad de promocionar* y *usar sus capacidades* y la *atención a las*

sugerencias que hace. Esto genera una alerta a que la Empresa priorice y gestione de manera más eficiente la valoración de desempeño ejercida por sus colaboradores.

Figura 4

Satisfacción general con la Empresa



Fuente. Autoría Propia

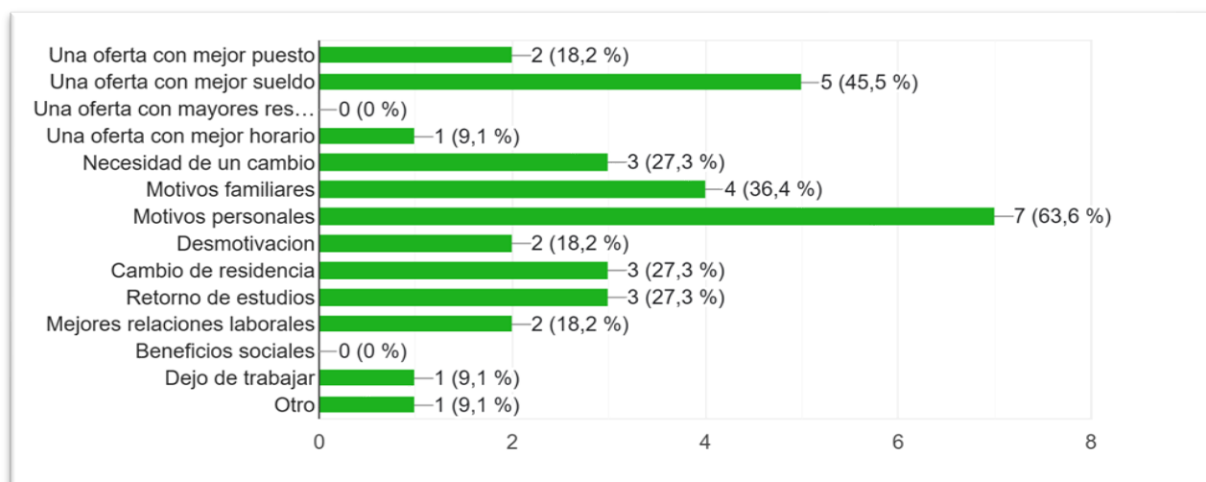
Por otro lado, de los resultados obtenidos por la subescala extrínseca, demuestra que el nivel de satisfacción y la tendencia por las *condiciones físicas del trabajo* y la *estabilidad en el empleo*, las bases primordiales en la estructura de un empleo, son más favorables. Sin embargo, existe una corriente desfavorable de insatisfacción en la manera en como *La empresa está*

gestionada y la relación entre *compañeros de trabajo* y *su horario de trabajo*. Lo que no permite una sinergia y podría afectar el clima laboral.

Por consiguiente, estos resultados tienen relevancia para la correlación que presentamos inicialmente sobre la antigüedad o años de experiencia laboral, ya que la insatisfacción entre los procesos de la empresa y la relación entre compañeros de trabajo puede ser debido a una falta de procesos de integración efectivos.

Figura 5

Resultados hipotéticos sobre los motivos externos de cambio de trabajo



Fuente. Autoría Propia

Ahora bien, desde una perspectiva de la retención y fidelización del talento humano, la base de una retribución en salario y estabilidad influye tanto emocionalmente como económicamente al trabajador; si bien esto gestiona a que el personal no decida un retiro voluntario, no garantiza que se pueda presentar una rotación por factores externos y ajenos a la gestión operativa de la empresa. Aunque estos no se presentan en la empresa Blindaje Empresarial de Colombia, Los resultados en esta figura son hipotéticos. Se demuestra que

factores como *Motivos personales* y *una oferta con mejor puesto* en condiciones donde la estabilidad no sea tan favorable serían las principales causas de la rotación del trabajo.

Estrategias de Mejoramiento de la Retención y Fidelización en Blindaje Empresarial de Colombia

Basado en los resultados reales de la satisfacción u insatisfacción de los 11 trabajadores encuestados de la empresa Blindaje Empresarial de Colombia, se presenta las siguientes propuestas estratégicas, para mejora de la retención y fidelización en la Organización.

Estrategia 1. Reconocimiento y validación empresarial

Un reconocimiento a la realización de labores permite afianzar la motivación y confianza sobre el trabajo realizado. Un líder no es simplemente el impone o distribuye tareas, sino aquel que motiva inspira y desarrolla personas. Adicionalmente, permite que las competencias y habilidades de un trabajador sean identificadas por el grupo de trabajo y se puedan gestionar a un aumento del rendimiento en general.

Acciones Generales:

- Reconocimiento grupal: se puede llevar a cabo en eventos corporativos o juntas de reunión, donde los propios colaboradores resalten las cualidades o desempeños que han tenido sus compañeros.

Estrategia 2. Fortalecer la Cultura Organizacional Horizontal

El enfoque es lograr que el equipo de trabajo tenga sentido de pertenencia gestionado por la comunicación efectiva y la escucha activa. Los factores interpersonales influyen en el ambiente laboral, por lo que estos espacios permiten identificar la personalidad de los trabajadores además de crear espacios para mejora de procesos entre ellos mismos.

Acciones Generales:

- Creación de espacios para integraciones de todo el equipo de trabajo: Esta acción la pueden implementar tanto los propios colaboradores, ya sea dentro o fuera del

horario laboral, para reforzar y conocer a su compañero de trabajo como la directiva con los trabajadores, donde se promueva el respeto y la confianza para ejercer la comunicación y escucha efectiva.

Estrategia 3. Implementación de procesos de Onboarding

La integración del nuevo personal con la cultura, gestión, modalidad y equipo de trabajo de la Empresa requiere de paciencia y disposición. Un diseño de capacitación y protocolo permite conocer las habilidades del nuevo trabajador además de brindarle la confianza y seguridad asignada al personal encargado de llevarla a cabo. equilibrio de la vida del trabajador con el trabajo laboral.

Acción general:

- Programa de Bienvenida: donde se establezcan las funciones, cargos, normas cultura organización a cargo de un tutor o compañero de trabajo que acompañe a la persona en este proceso. Ideal para que el trabajador fortalezca su confianza con el equipo y se sienta familiarizado.

El enfoque de estrategias está diseñado en identificar el liderazgo transformacional como una filosofía de liderazgo y herramienta que no solo permite el cumplimiento de objetivos o metas empresarial, sino el desarrollo e integración del talento humano.

Conclusiones

La elaboración de este trabajo permitió comprender que la gestión del talento humano va mucho más allá del cumplimiento de procesos administrativos o normativos; trata, ante todo, de entender a las personas como pieza fundamental de la organización. A lo largo del análisis realizado en Blindaje Empresarial de Colombia S. A. S., se evidenció que factores como el liderazgo, la motivación, el clima organizacional y la comunicación interna influyen de manera directa en la retención y fidelización del talento humano.

De igual manera, el estudio permitió reconocer que el liderazgo transformacional es una herramienta clave para fortalecer el compromiso de los colaboradores, ya que promueve relaciones laborales basadas en la confianza, el reconocimiento y el desarrollo profesional. Cuando los líderes inspiran, escuchan y acompañan a sus colaboradores, se genera un mayor sentido de pertenencia y una mejor disposición hacia el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, se concluye que las organizaciones, en especial las pequeñas y medianas empresas, no pueden darse el lujo de descuidar su capital humano. La pérdida de un colaborador no solo implica costos económicos, sino también la pérdida de conocimiento, experiencia y estabilidad en los procesos. Por ello, invertir en estrategias de gestión humana no debe verse como un gasto, sino como una inversión estratégica para la sostenibilidad empresarial.

Este proyecto demuestra que escuchar a los colaboradores, analizar su opinión y diseñar estrategias acordes a sus necesidades permite construir ambientes laborales más saludables, productivos y humanos.

Recomendaciones

Desarrollar un plan de acción específico sobre cómo implementar las estrategias de liderazgo transformacional junto con métricas de gestión para evaluar su eficacia a lo largo del tiempo, con ello, la gerencia de Blindaje Empresarial de Colombia S.A.S. logrará tener una guía clara y práctica para seguir aumentando así las probabilidades de éxito en la retención y fidelización del talento humano.

De otro lado, otro aspecto importante a tener cuenta, en general en las organizaciones a nivel nacional, es el fomento de espacios de retroalimentación continua, logrando establecer mecanismos regulares para que los trabajadores puedan dar y recibir retroalimentación. Esto puede incluir reuniones uno a uno, grupos de discusión o plataformas digitales para comentarios. La retroalimentación continúa no solo mejora la comunicación, sino que también ayuda a los líderes a ajustarse a las necesidades de sus equipos y a fortalecer la cultura organizacional en el entorno laboral.

Además, establecer canales de comunicación abiertos, permite fomentar una cultura de relacionamiento e interacción abierta y transparente, ayuda a construir confianza y compromiso entre los trabajadores y la dirección. También, la retroalimentación regular y la posibilidad de expresar inquietudes son esenciales para un buen clima organizacional.

Finalmente, la capacitación y el desarrollo profesional es importante en la retención y fidelización del talento humano. Invertir en la formación continua de los trabajadores es clave para mantener un equipo competente y motivado, alineado con las necesidades del mercado y los objetivos de la organización.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2018). Dirección estratégica de recursos humanos. Granica.

<https://share.google/ir7e7xUgokYvLwmTr>

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (6ta ed.).

Editorial Episteme.

[https://virtual.urbe.edu/tesispub/0105003/cap03.pdf#:~:text=24\)%20la%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20consiste%20en%20la,la%20profundidad%20de%20los%20conocimientos%20se%20refiere.](https://virtual.urbe.edu/tesispub/0105003/cap03.pdf#:~:text=24)%20la%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20consiste%20en%20la,la%20profundidad%20de%20los%20conocimientos%20se%20refiere.)

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Berettera, C., Pujol-Cols, L., & Arraigada, M. (2023). Retención del talento en organizaciones

IT: El rol del liderazgo transformacional y los acuerdos de empleo idiosincráticos. *Cuadernos De*

Administración, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.rtorf>

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=196>

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-

19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11,

590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Congreso de la República de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=39430

Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral. Diario Oficial de la República de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

Congreso de la República de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010 por la cual se promueve la formalización y generación de empleo. Diario Oficial de la República de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=39430>

Congreso de la República de Colombia. (2025). Ley 2466 de 2025 por medio de la cual se reforma parcialmente el Código Sustantivo del Trabajo y se fortalecen los derechos laborales. Diario Oficial de la República de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=260676>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. John Wiley &

Sons. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=93059>

Hytter, A. (2007). Retention strategies in France and Sweden. *The Irish Journal of Management*, 28(1), 59–79

https://www.researchgate.net/publication/285799771_Retention_strategies_in_France_and_Sweden

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto*

Único Reglamentario del Sector Trabajo. Gobierno de la República de Colombia.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+SECTOR+TRABAJO+-+ACTUALIZACION+DICIEMBRE+2025.pdf/0fb84ea9-6387-113d-6d7e-ddf17895a392?t=1765384319635>

Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 1356 de 2012 y Resolución 0312 de 2019: Estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. Gobierno

de la República de Colombia.

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Musso, M., & Salgado, J. (2012). Retención y permanencia laboral: Validación de un cuestionario para evaluar retención laboral en nuestro país. En IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología: XIX Jornadas de Investigación y VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR (Facultad de Psicología – Universidad de Buenos Aires). <https://www.aacademica.org/000-072/397.pdf>

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.

<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=110266>

Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación: aplicación práctica* [Tesina de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital UNCUIYO.

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-pretica.pdf

Patiño Oleas, J. P., & Sánchez, F. M. (2024). Análisis del Bienestar Laboral, la Productividad y la Retención del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES): Analysis of Workplace Well-being, Productivity, and Human Talent Retention in Small and Medium Enterprises (PYMES). *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(1), 878–896. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i1.23>.

Presidencia de la República de Colombia. (2015). *Decreto 1072 de 2015 por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial de la República de Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

- Presidencia de la República de Colombia. (2024). *Decreto 0533 de 2024 por el cual se establecen incentivos para la generación y permanencia del empleo formal*. [Decreto 533 de 2024 - Gestor Normativo - Función Pública](#)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación. <https://share.google/J05BZRPBRaiSCvbAR>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación. <https://share.google/J05BZRPBRaiSCvbAR>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons. <https://share.google/bbQRvhvciRusEge1I>
- Sinha, MK y Mukherjee, K. (2024). EL ROL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA LA RETENCIÓN Y EL COMPROMISO DEL TALENTO. *ShodhKosh: Revista de Artes Visuales y Escénicas*, 5 (5), 428–438. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i5.2024.3915>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=53093>
- Zambrano, Y. (s.f.). El liderazgo transformacional surge a partir de James MacGregor Burns y Bernad M. Scribd. <https://es.scribd.com/doc/231042012/El-Liderazgo-Transformacional-Surge-a-Partir-de-James-MacGregor-Burns-y-Bernad-M>