

Aplicación, Análisis de Datos y Tecnologías para la Mejora Continua en Talento Humano

Jacqueline Ospina Tapasco

Michell Dahiana Acuna García

Mylenth Victoria Chaverra

Kely Carolina Uribe Velasco

Maryori Astrid Sierra Martínez

Asesora

Sandra Patricia Mena Mena

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables y Económicas ECACEN

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su apoyo constante y motivación durante el desarrollo de este proceso académico, a todas las personas que contribuyeron de manera directa e indirecta a la culminación del diplomado en Gerencia del Talento Humano. Agradecemos a nuestras familias por su apoyo en nuestro desarrollo profesional y ser ese pilar en nuestro crecimiento continuo.

Agradecimientos

Agradecemos de una forma muy especial a la empresa Termodorada S.A E.S. P, por abrirnos sus puertas para la elaboración de este trabajo, por la disposición de sus empleados para aclararnos dudas y darnos a conocer de una forma más profunda sus procesos.

De igual manera nuestros agradecimientos a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, quien con sus enseñanzas nos aportaron valioso conocimiento para que nos ayuden a crecer día a día como profesionales, gracias por su paciencia, dedicación y apoyo.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano en la empresa Termodorada S.A. E.S.P., a partir de los aprendizajes adquiridos durante el diplomado en Gerencia del Talento Humano. Se abordan aspectos relacionados con los sistemas de evaluación del desempeño, la compensación laboral, las estrategias de retribución y beneficios, así como su relación con el bienestar laboral y el desempeño organizacional. El estudio se desarrolla mediante una metodología de enfoque cualitativo y descriptivo, apoyada en la revisión documental y el análisis conceptual. Los resultados evidencian que una adecuada gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento del compromiso laboral, la productividad y la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Talento Humano, Evaluación del Desempeño, Compensación Laboral, Bienestar Laboral, Desempeño Organizacional.

Abstract

This paper aims to analyze human talent management at Termodorada S.A. E.S.P., based on the knowledge acquired during the Human Talent Management diploma program. It addresses performance evaluation systems, labor compensation, reward and benefit strategies, and their relationship with employee well-being and organizational performance. The study follows a qualitative and descriptive approach, supported by documentary review and conceptual analysis. The results show that effective human talent management contributes to employee engagement, productivity, and organizational sustainability.

Keywords: Human Talent, Performance Evaluation, Labor Compensation, Employee Well-being, Organizational Performance.

Contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	10
Problemáticas Detectadas	10
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13
Antecedentes	14
Marco de Referencia	15
Marco Teórico	15
Marco Legal	19
Metodología	21
Conclusiones	31
Recomendaciones	32
Referencias	33
Apéndice	37

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Justificacion Estrategica, Normativa y Organizacional del Proceso de Capacitacion ..</i>	25
Tabla 2 <i>Etapas del Proceso de Entrenamiento Operativo.....</i>	26
Tabla 3 <i>Competencias Requeridas para el Fortalecimiento del Talento Humano.....</i>	27

Lista de Apéndice

Apéndice A <i>Formato de Evaluación del Desempeño</i>	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice B <i>Matriz de indicadores de evaluación del Desempeño</i>	38
Apéndice C <i>Relación de Resultados con Acciones de Gestión Humana</i>	39

Introducción

La gestión del talento humano se ha convertido en un elemento estratégico para las organizaciones, especialmente en empresas del sector energético como Termodorada S.A. E.S.P., donde el desempeño del personal impacta directamente en la eficiencia operativa y la sostenibilidad del servicio. En este contexto, el presente trabajo analiza los principales aprendizajes adquiridos durante el diplomado en Gerencia del Talento Humano, aplicándolos al contexto organizacional de la empresa.

Termodorada S.A. E.S.P. es una planta de generación de energía térmica clave en La Dorada, Caldas, Colombia, que opera como respaldo y fuente de energía para el sistema interconectado nacional, generando electricidad a partir de turbinas de aviones, y pertenece al grupo EPM, siendo una empresa vigilada por la Superintendencia de Servicios Públicos, desarrolla funciones estratégicas para el bienestar y la calidad de vida de la comunidad. En este contexto, la gestión del talento humano constituye un eje fundamental para el adecuado funcionamiento de la organización, pues el personal vinculado influye directamente en la eficiencia operativa, la satisfacción del usuario y el cumplimiento de los estándares normativos del sector.

Los procesos de selección y contratación del talento humano adquieren relevancia en la medida en que permiten identificar, evaluar y vincular personal competente, comprometido y alineado con la misión institucional. No obstante, las dinámicas actuales del entorno laboral, así como las exigencias técnicas y administrativas del sector de servicios públicos, requieren que estos procesos estén sustentados en criterios de calidad, transparencia, pertinencia y actualización permanente.

Planteamiento del Problema

Termodorada S.A. E.S.P., como empresa prestadora de servicios públicos, enfrenta un contexto de transformación tecnológica, aumento de regulaciones, mayores exigencias de los usuarios y necesidad de garantizar continuidad y calidad en la operación. El avance de soluciones digitales, la automatización de procesos operativos y administrativos, así como la adopción de tecnologías para control, monitoreo y gestión del servicio, requieren un personal altamente capacitado. Sin embargo, el diagnóstico organizacional evidencia problemáticas que afectan la eficiencia interna y la calidad del servicio:

Problemáticas Detectadas

Brechas tecnológicas: parte del personal operativo y administrativo presenta dificultades en el manejo de plataformas digitales, sistemas SCADA, herramientas de reporte, aplicativos de campo y ERP corporativo.

Falta de estandarización en procesos: los equipos operan bajo prácticas diversas, lo que afecta la uniformidad del servicio y dificulta la trazabilidad.

Rotación de personal en cargos críticos: la carencia de planes de desarrollo y acompañamiento genera fuga de talento, especialmente jóvenes técnicos y analistas.

Inconsistencias en la transferencia de conocimiento: la experiencia de personal senior no se transfiere de manera sistemática a nuevos empleados, lo que genera curva de aprendizaje larga.

Riesgos operativos y de seguridad: el manejo de instalaciones, redes, maquinaria, productos químicos y sistemas energéticos requiere formación rigurosa en SST, que no siempre se actualiza al ritmo de los cambios normativos.

Estas problemáticas afectan indicadores clave: continuidad del servicio, tiempos de respuesta, accidentalidad, satisfacción del usuario, costos operativos y clima laboral.

Por ello, se requiere un plan integral de inducción, entrenamiento y capacitación, alineado con las tendencias de transformación digital, seguridad operacional y desarrollo del talento.

Justificación

Desde el ámbito académico, este trabajo permite consolidar los conocimientos adquiridos durante el diplomado en Gerencia del Talento Humano, fortaleciendo la capacidad analítica y reflexiva frente a los procesos de gestión de personas en las organizaciones. Asimismo, contribuye al desarrollo de competencias investigativas y argumentativas.

Desde el ámbito organizacional, el estudio resulta relevante porque aporta un análisis conceptual que puede servir de base para la mejora de las prácticas de talento humano en Termodorada S.A. E.S.P. La correcta gestión del desempeño, la compensación y el bienestar laboral favorecen la motivación, el compromiso y la productividad, elementos fundamentales para la sostenibilidad empresarial. La implementación de un plan articulado de inducción, entrenamiento y capacitación en Termodorada S.A. E.S.P. son procesos fundamentales para la adecuada integración del trabajador y el desarrollo de sus competencias dentro de la organización (Chiavenato, 2017).

Objetivos

Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano en la empresa Termodorada S.A. E.S.P., a partir de los sistemas de evaluación del desempeño, la compensación laboral y el bienestar laboral.

Objetivos Específicos

Identificar los sistemas y métodos de evaluación del desempeño aplicables a la empresa Termodorada S.A. E.S.P.

Analizar los tipos de compensación laboral y estrategias de retribución implementadas o aplicables en la organización.

Crear relación entre la gestión del talento humano con el bienestar laboral y el desempeño organizacional.

Antecedentes

Diversos estudios académicos han evidenciado que las organizaciones que implementan prácticas efectivas de gestión del talento humano presentan mejores niveles de productividad y compromiso laboral. Chiavenato (2017) destaca que la evaluación del desempeño y la compensación constituyen herramientas estratégicas para el desarrollo organizacional. De igual manera, Dessler (2020) resalta que la alineación entre desempeño y retribución fortalece la motivación y la retención del talento.

En el caso específico de la empresa Termodorada S.A. E.S.P., perteneciente al sector energético, la gestión del talento humano representa un factor estratégico para el logro de sus objetivos operativos y financieros. Si bien la empresa cuenta con procesos administrativos básicos, resulta pertinente analizar y fortalecer las prácticas relacionadas con la evaluación del desempeño, la compensación laboral y el bienestar, con el fin de alinear el talento humano con la estrategia organizacional y responder a las exigencias del entorno competitivo y regulatorio.

En este sentido, los antecedentes teóricos y contextuales evidencian la necesidad de consolidar una gestión estratégica del talento humano en Termodorada S.A. E.S.P., que permita integrar la evaluación del desempeño, la compensación y el bienestar laboral como elementos interdependientes. La revisión de estudios previos y enfoques teóricos respalda la importancia de implementar prácticas modernas de Gerencia del Talento Humano, orientadas al desarrollo integral del colaborador y al fortalecimiento del desempeño organizacional.

Marco de Referencia

La gestión del talento humano se constituye como un eje estratégico para el logro de los objetivos organizacionales, al integrar procesos orientados al desarrollo de competencias técnicas, digitales y blandas que fortalecen el desempeño laboral (Chiavenato, 2020). Estas competencias permiten asegurar la correcta ejecución de los procesos, la adaptación a la transformación tecnológica y el fortalecimiento de habilidades como la comunicación, el liderazgo y el trabajo colaborativo (Alles, 2018). Asimismo, los procesos de inducción y entrenamiento facilitan la integración del colaborador y el desarrollo progresivo de sus capacidades. De manera complementaria, la evaluación del desempeño permite identificar brechas y orientar acciones de capacitación y mejora continua, contribuyendo a la competitividad, sostenibilidad y bienestar organizacional (Robbins & Judge, 2019).

Marco Teórico

El clima organizacional se refiere a las percepciones y valores predominantes en una empresa que influyen en la conducta de los empleados (Chiavenato, 2017). Sus dimensiones incluyen liderazgo, comunicación, reconocimiento, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales (Robbins y Judge, 2019).

Las teorías motivacionales proporcionan herramientas para comprender cómo incentivar a los empleados:

Maslow (1943): jerarquía de necesidades desde fisiológicas hasta autorrealización.

Herzberg (1959): factores motivacionales y de higiene que afectan la satisfacción laboral.

McClelland (1961): necesidad de logro, afiliación y poder como motivadores del comportamiento laboral.

La integración de clima organizacional y teorías motivacionales permite diseñar estrategias que aumenten la satisfacción, productividad y retención de talento, alineando los objetivos individuales con los organizacionales.

Marco Conceptual

Análisis del Proceso de Selección y Contratación

Evaluación sistemática de las prácticas, métodos y criterios utilizados para atraer, evaluar y vincular talento humano, con el fin de identificar brechas, riesgos y oportunidades de mejora en coherencia con los objetivos estratégicos de la organización (Chiavenato, 2020).

ATS (Applicant Tracking System)

Sistema tecnológico diseñado para gestionar y automatizar el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo el seguimiento de candidatos, la estandarización de evaluaciones y la mejora de la eficiencia en la toma de decisiones (Dessler, 2020).

Capacitación

Proceso planificado de desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que permite mejorar el desempeño laboral, garantizar el cumplimiento normativo y fortalecer la competitividad organizacional (Chiavenato, 2020).

Clima Laboral

Percepción compartida de los colaboradores sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y las prácticas de gestión, que influye directamente en la motivación, el compromiso y la productividad (Robbins & Judge, 2019).

Competencias

Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una persona desempeñarse eficazmente en un cargo determinado, alineando el desempeño individual con los objetivos organizacionales (Alles, 2018).

Competencias Blandas

Habilidades socioemocionales relacionadas con la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y la gestión del cambio, fundamentales para la sostenibilidad y adaptación organizacional (Robbins & Judge, 2019).

Competencias Digitales

Capacidades asociadas al uso eficiente de tecnologías, sistemas de información y herramientas digitales, necesarias para enfrentar procesos de transformación digital y modernización organizacional (Alles, 2018).

Competencias Técnicas

Conocimientos y habilidades específicas requeridas para la correcta ejecución de procesos operativos y administrativos, garantizando calidad, seguridad y cumplimiento normativo (Chiavenato, 2020).

Evaluación del Desempeño

Proceso sistemático que permite medir el rendimiento, las competencias y los resultados de los colaboradores, con el propósito de apoyar decisiones de desarrollo, compensación y mejora continua (Dessler, 2020).

Evaluación 180°

Método de evaluación del desempeño que integra la autoevaluación del colaborador y la valoración del jefe inmediato, proporcionando una visión equilibrada del rendimiento individual (Robbins & Judge, 2019).

Gestión por Competencias

Enfoque de gestión del talento humano que orienta los procesos de selección, capacitación y evaluación con base en las competencias clave requeridas por la organización (Alles, 2018).

Inducción

Proceso inicial de socialización organizacional que facilita la adaptación del nuevo colaborador a la cultura, normas, procesos y funciones del cargo, reduciendo tiempos de aprendizaje y rotación temprana (Chiavenato, 2020).

Kirkpatrick

Modelo de evaluación de la capacitación que mide su impacto en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados organizacionales (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Plan de Entrenamiento Operativo

Conjunto estructurado de actividades prácticas y supervisadas orientadas al desarrollo de competencias técnicas necesarias para una operación segura, eficiente y confiable (Dessler, 2020).

Productividad

Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, reflejando la eficiencia y efectividad del desempeño individual y organizacional (Robbins & Judge, 2019).

Reclutamiento

Proceso mediante el cual la organización atrae candidatos potenciales para cubrir vacantes, utilizando fuentes internas y externas que amplían la diversidad y calidad del talento disponible (Chiavenato, 2020).

Reskilling

Proceso de reconversión de competencias mediante el cual los colaboradores adquieren nuevas habilidades para adaptarse a cambios tecnológicos y organizacionales (Alles, 2018).

Retención del Talento

Estrategia organizacional orientada a mantener colaboradores clave mediante prácticas de desarrollo, bienestar y reconocimiento, reduciendo la rotación laboral (Dessler, 2020).

Rotación de Personal

Índice que refleja la salida e ingreso de colaboradores en un período determinado, asociado a costos, pérdida de conocimiento y afectación del clima laboral (Chiavenato, 2020).

SG-SST (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo)

Conjunto de políticas, procesos y prácticas orientadas a prevenir riesgos laborales, proteger la salud de los trabajadores y cumplir la normativa vigente (Ministerio del Trabajo, 2015).

Upskilling

Proceso de fortalecimiento de habilidades existentes, especialmente competencias blandas y de liderazgo, que permite mejorar el desempeño y la proyección profesional (Alles, 2018).

Marco Legal

En Colombia, la gestión del clima organizacional y la motivación laboral se enmarca en: Constitución Política de Colombia (1991): derechos fundamentales de dignidad y protección laboral (Art. 25 y 53).

Código Sustantivo del Trabajo (Ley 266 de 1996): regula condiciones laborales y seguridad ocupacional.

Ley 1010 de 2006: prevención y sanción del acoso laboral, promoviendo ambientes respetuosos.

ISO 45001:2018: gestión de seguridad y salud en el trabajo, vinculando satisfacción laboral y condiciones seguras.

Estas normas garantizan la legalidad y sostenibilidad de las estrategias aplicadas para mejorar el clima y la motivación laboral.

Metodología

Enfoque: mixto (cuantitativo y cualitativo).

Diseño del estudio: aplicado y descriptivo, con participación activa de los colaboradores.

Población y muestra: empleados de Termodorada S.A. E.S.P., seleccionando una muestra representativa por áreas funcionales.

Instrumentos de recolección de datos:

Encuestas estructuradas para medir percepción sobre liderazgo, comunicación, reconocimiento y condiciones laborales.

Entrevistas semiestructuradas para profundizar en experiencias de los empleados.

Focus groups para identificar oportunidades de mejora y validar estrategias de intervención.

Procedimiento:

Aplicación de instrumentos con consentimiento informado.

Análisis estadístico y cualitativo de los datos.

Elaboración de plan de acción para mejorar el clima organizacional y motivación laboral.

Resultados

A partir del análisis realizado sobre la gestión del talento humano en Termodorada S.A. E.S.P. y la aplicación del protocolo de evaluación del desempeño propuesto, se identificaron resultados relevantes que permiten comprender el estado actual del desempeño laboral y las oportunidades de mejora en la organización.

En primer lugar, se evidenció que la implementación de un sistema de evaluación estructurado facilita la identificación de fortalezas y debilidades en el desempeño de los colaboradores, especialmente en lo relacionado con el cumplimiento de funciones, el uso de herramientas tecnológicas y la adaptación a los cambios operativos y administrativos propios del sector energético. La evaluación por competencias permitió reconocer comportamientos asociados al trabajo en equipo, la responsabilidad y el compromiso organizacional.

En cuanto a la productividad, los resultados del análisis muestran que la definición clara de objetivos e indicadores contribuye a mejorar la eficiencia en los procesos y a reducir errores y reprocesos. Asimismo, el seguimiento periódico del desempeño favorece la detección temprana de brechas, lo que posibilita la implementación oportuna de acciones correctivas y planes de mejora.

Respecto a la seguridad y el cumplimiento normativo, la evaluación del desempeño evidenció la importancia de integrar criterios del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) como parte del proceso evaluativo. Esto permite fortalecer la cultura de prevención, disminuir riesgos operativos y promover prácticas laborales seguras.

Objetivo del Protocolo Establecer un protocolo de evaluación del desempeño que permita medir de manera objetiva el rendimiento y las competencias de los colaboradores de Termodorada S.A. E.S.P., con el fin de fortalecer la toma de decisiones en desarrollo del talento

humano, compensación, bienestar laboral y mejora continua, considerando la evaluación del desempeño como una herramienta clave para la gestión estratégica del talento humano y el logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2020).

Análisis Preliminar Sobre la Selección y Contratación del Talento Humano

Situación Actual del Proceso

De acuerdo con Chiavenato (2017) y Dessler (2020), la ausencia de criterios estandarizados y el uso de fuentes limitadas de reclutamiento afectan la eficiencia, la transparencia y la retención del talento en las organizaciones. La revisión preliminar del proceso de selección y contratación en Termodorada S.A. E.S.P. permite identificar que las prácticas implementadas presentan un carácter mayormente tradicional, lo cual puede generar limitaciones en términos de eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta ante las necesidades de talento. Asimismo, se evidencia una dependencia de fuentes de reclutamiento limitadas, lo que reduce la posibilidad de acceder a candidatos diversos y altamente calificados.

Se observa, además, la ausencia de una estandarización formal de los criterios de evaluación, lo que puede derivar en variabilidad en la toma de decisiones y en riesgos asociados a la selección de personal que no cumple plenamente con los requisitos del cargo. Este escenario se relaciona con desafíos en la retención del talento y con la necesidad de fortalecer la alineación entre las áreas operativas y la oficina de talento humano.

Necesidades Identificadas.

Entre las principales necesidades del proceso se destacan la actualización de los perfiles de cargo, garantizando su correspondencia con las funciones reales y los requerimientos técnicos del puesto; la implementación de instrumentos de evaluación más robustos, tales como pruebas psicométricas, entrevistas por competencias y procesos estandarizados de verificación de

referencias; la agilización del procedimiento de contratación, asegurando el cumplimiento de la normativa laboral vigente y de las políticas institucionales; y el fortalecimiento del proceso de inducción para facilitar la adaptación del talento recién vinculado y reducir los tiempos de aprendizaje organizacional, promoviendo no solo la entrega de información general sobre la organización, sino también la capacitación específica relacionada con las funciones a desempeñar (Chiavenato, 2017; Dessler, 2020).

Oportunidades de Mejora

De acuerdo con Chiavenato (2017) y Dessler (2020), la incorporación de herramientas tecnológicas y la gestión por competencias permiten optimizar los procesos de selección, mientras que Spencer y Spencer (1993) resaltan la importancia de evaluar competencias conductuales alineadas con los valores organizacionales. El análisis preliminar evidencia oportunidades significativas para la modernización del proceso, entre las cuales se destacan:

La incorporación de herramientas tecnológicas, tales como sistemas de seguimiento de candidatos (ATS), bases de datos digitales o formularios de evaluación estructurados.

La integración del enfoque de gestión por competencias, con el propósito de evaluar no solo habilidades técnicas sino también aspectos conductuales y valores organizacionales.

La consolidación de mecanismos de comunicación entre las áreas misionales y el equipo de talento humano, para garantizar claridad en la definición de necesidades y perfiles.

Riesgos Asociados a la Falta de Intervención

Si el proceso de selección y contratación no se fortalece, la organización podría enfrentar riesgos como la vinculación de personal con bajos niveles de ajuste al cargo, incremento de la rotación laboral, disminución de la calidad del servicio prestado y mayores costos derivados de la búsqueda y capacitación de nuevos trabajadores. Adicionalmente, la falta de estandarización

podría generar inconsistencias en la toma de decisiones y afectar la transparencia del proceso (Chiavenato, 2017; Dessler, 2020).

El análisis preliminar realizado permite concluir que el proceso de selección y contratación en Termodorada S.A. E.S.P. requiere una revisión integral que facilite la implementación de prácticas modernas, eficientes y ajustado con los lineamientos institucionales. Este documento constituye la base para la construcción de propuestas de mejoramiento que serán desarrolladas en el marco del diplomado, con el fin de fortalecer la gestión del talento humano y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Tabla 1

Justificación estratégica, normativa y organizacional del proceso de capacitación

Tipo de justificación	Descripción
Justificación estratégica	Garantiza continuidad, calidad y eficiencia en la prestación del servicio. Permite la adaptación a nuevas tecnologías y métodos de operación. Apoya la transformación digital mediante <i>reskilling</i> y <i>upskilling</i> . Reduce la rotación y fortalece el compromiso y el clima laboral.
Justificación normativa	Cumple con la Ley 142 de 1994 sobre servicios públicos. Responde a exigencias regulatorias (SAGRILAFT, SIIF y normas sectoriales). Da cumplimiento al SG-SST mediante formación preventiva. Atiende requisitos de normas ISO 9001, 45001 y 27001 (según adopción).
Justificación organizacional	Reduce errores operativos y administrativos. Incrementa la productividad y la toma de decisiones basada en datos. Mejora la satisfacción del usuario y la reputación institucional. Favorece la movilidad interna y el desarrollo profesional.

Nota. Lineamientos estratégicos, normativos y organizacionales del proceso de capacitación.

Objetivo General del Programa

Fortalecer las competencias técnicas, digitales y humanas del personal de Termodorada S.A. E.S.P., mediante un plan integrado de inducción, entrenamiento y capacitación que garantice la prestación eficiente, segura y sostenible del servicio, y que contribuya a la retención y desarrollo del talento humano.

Plan Integrado de Inducción, Entrenamiento y Capacitación

Plan de Inducción

Facilitar la adaptación del colaborador a la cultura institucional, normas, procesos, sistemas tecnológicos y responsabilidades del cargo, garantizando su integración temprana y eficiente.

Plan de Entrenamiento Operativo

Desarrollar competencias técnicas específicas para garantizar operación segura, confiable y eficiente en campo y en procesos administrativos.

Tabla 2

Etapas del proceso de entrenamiento operativo

Etapas	Aspectos clave
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de experiencia previa • Conocimiento de maquinaria y sistemas digitales • Identificación de brechas técnicas
Entrenamiento guiado	<ul style="list-style-type: none"> • Práctica supervisada en campo o simulador • Operación segura de equipos y sistemas • Uso de equipos de medición e inspección
Entrenamiento autónomo	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución independiente con acompañamiento • Solución de fallas operativas • Toma de decisiones en situaciones reales
Certificación interna	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación teórica y práctica • Aprobación del supervisor • Aval de seguridad industrial

Nota. Se muestran las etapas del entrenamiento operativo como el diagnóstico, entrenamientos y certificación, con sus aspectos claves.

Plan de Capacitación (Reskilling y Upskilling)

El fortalecimiento del talento humano requiere el desarrollo de competencias técnicas, digitales y blandas para responder a los retos organizacionales, ya que estas permiten mejorar el desempeño y la adaptabilidad de los colaboradores (Chiavenato, 2020). Las competencias técnicas garantizan la correcta ejecución de los procesos y el cumplimiento de normas de calidad y seguridad, mientras que las competencias digitales, asociadas al *reskilling*, facilitan la adaptación a la transformación tecnológica (Alles, 2018). Por su parte, las competencias blandas fortalecen la comunicación, el trabajo colaborativo y el liderazgo, favoreciendo la gestión del cambio organizacional y la sostenibilidad institucional (Robbins & Judge, 2019).

Tabla 3

Competencias requeridas para el fortalecimiento del talento humano

Tipo de competencia	Aspectos principales
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Operación y mantenimiento de sistemas • Lectura de planos y normas técnicas • Gestión de calidad (ISO 9001) • Seguridad industrial y manejo de riesgos
Competencias digitales (Reskilling)	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de ERP corporativo • Uso de sistemas SCADA • Analítica básica de datos • Aplicativos móviles y formularios digitales • Seguridad digital
Competencias blandas (Upskilling humano)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Atención al usuario • Trabajo en equipo • Liderazgo operativo • Gestión del cambio

Nota. Se muestran las distintas competencias técnicas, digitales y blandas con sus principales aspectos.

Técnicas de Formación

La formación se apoya en metodologías activas como el aprendizaje experiencial y el uso de simuladores operativos, las cuales facilitan la aplicación práctica del conocimiento en el contexto laboral. Se integran estrategias de microlearning digital y aula invertida para fortalecer la adquisición del conocimiento, así como job shadowing, rotación de puestos, gamificación y coaching operativo, con el fin de mejorar la transferencia de aprendizajes y el desempeño laboral (Chiavenato, 2020; Alles, 2018).

Evaluación del Impacto (Modelo de Kirkpatrick)

Nivel 1 – Reacción: Encuestas de satisfacción que permiten identificar la percepción de los participantes frente a los procesos de formación (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Nivel 2 – Aprendizaje: Pruebas teóricas y ejercicios prácticos orientados a medir la adquisición de conocimientos y habilidades (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

Nivel 3 – Comportamiento: Observación en campo y métricas de desempeño para evaluar la aplicación de los aprendizajes en el puesto de trabajo (Chiavenato, 2017).

Nivel 4 – Resultados: Indicadores organizacionales relacionados con el impacto de la formación, tales como:

Reducción de fallas y reprocesos.

Mejor tiempo de respuesta.

Menos accidentes de trabajo.

Uso efectivo de herramientas digitales.

Índice de satisfacción del usuario.

Reducción de rotación de personal (Robbins & Judge, 2020).

Protocolo de Evaluación del Desempeño

Establecer un protocolo de evaluación del desempeño que permita medir de manera objetiva el rendimiento y las competencias de los colaboradores de Termodorada S.A. E.S.P., con el fin de fortalecer la toma de decisiones en desarrollo del talento humano, compensación, bienestar laboral y mejora continua

Alcance

El protocolo de evaluación del desempeño aplica a los colaboradores de las áreas operativa y administrativa de la organización, teniendo en cuenta las funciones y responsabilidades específicas de cada cargo. La evaluación se ajusta a las características del puesto de trabajo y al contexto organizacional, lo que permite obtener resultados más precisos y útiles para la gestión del talento humano, garantizando procesos de evaluación equitativos y coherentes con la realidad organizacional (Chiavenato, 2017).

Sistema y Método de Evaluación

Se adopta un sistema de evaluación mixto que integra la evaluación por competencias, la evaluación por objetivos y la evaluación 180°, la cual contempla la autoevaluación del colaborador y la evaluación del jefe inmediato. Este enfoque permite obtener una visión integral del desempeño individual y colectivo, fortaleciendo la retroalimentación y la objetividad del proceso evaluativo. Robbins y Judge (2020) señalan que los modelos mixtos de evaluación favorecen el desarrollo profesional y el compromiso organizacional.

Indicadores de Evaluación

Los indicadores de evaluación del desempeño se estructuran en cuatro dimensiones: desempeño técnico, productividad, competencias y cumplimiento de la seguridad y la normativa interna. El desempeño técnico evalúa el cumplimiento de las funciones del cargo, la calidad del

trabajo y el uso adecuado de herramientas y sistemas tecnológicos. La productividad se relaciona con el cumplimiento de metas, la eficiencia en el uso del tiempo y la reducción de errores operativos. Las competencias incluyen aspectos como el trabajo en equipo, la comunicación, la responsabilidad y la capacidad de adaptación al cambio, mientras que la dimensión de seguridad contempla el cumplimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y los procedimientos internos establecidos (Ministerio del Trabajo, 2015).

Instrumentos y Frecuencia

Para la aplicación del proceso evaluativo se utilizan instrumentos como el formato digital de evaluación del desempeño, la matriz de indicadores por cargo y los reportes generados por los sistemas tecnológicos institucionales. La evaluación se realizará de manera semestral para todos los colaboradores, complementada con seguimientos trimestrales en los cargos críticos y una evaluación inicial a los tres meses de vinculación, lo cual permite realizar un seguimiento continuo del desempeño y facilitar la implementación de acciones de mejora oportunas (Robbins & Judge, 2020).

De acuerdo a con la compensación y beneficios, los resultados de la evaluación se utilizarán como criterio para:

Asignación de incentivos y reconocimientos.

Acceso a programas de capacitación y desarrollo.

Planes de bienestar laboral y oportunidades de crecimiento interno.

Conclusiones

La gestión del talento humano en Termodorada S.A. E.S.P. constituye un elemento estratégico para garantizar la eficiencia operativa, la continuidad del servicio y el cumplimiento de los estándares normativos del sector energético. El análisis desarrollado en esta fase permitió evidenciar que la evaluación del desempeño, cuando se estructura de manera clara y sistemática, se convierte en una herramienta fundamental para fortalecer el desarrollo del personal y la mejora continua de los procesos organizacionales.

La formulación del protocolo de evaluación del desempeño permitió integrar indicadores técnicos, de productividad, competencias y seguridad laboral, facilitando una visión integral del rendimiento de los colaboradores. Este enfoque contribuye a la identificación oportuna de fortalezas y brechas de desempeño, y promueve una gestión del talento humano basada en criterios objetivos y en el uso de información para la toma de decisiones.

Asimismo, se concluye que la articulación entre los resultados de la evaluación del desempeño, las estrategias de compensación y los programas de capacitación y bienestar laboral genera impactos positivos en la motivación, el compromiso y la retención del talento humano. La incorporación de herramientas tecnológicas para el registro y análisis de la información evaluativa fortalece la transparencia del proceso y respalda la transformación digital de la gestión humana en la organización.

Recomendaciones

Se recomienda a Termodorada S.A. E.S.P. implementar de manera progresiva el protocolo de evaluación del desempeño propuesto, asegurando su socialización con todos los colaboradores y jefes de área, con el fin de garantizar comprensión, transparencia y apropiación del proceso evaluativo.

Es importante fortalecer la articulación entre los resultados de la evaluación del desempeño y las decisiones de gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con planes de capacitación, incentivos, reconocimiento y bienestar laboral, de modo que los colaboradores perciban coherencia entre su desempeño y las acciones organizacionales.

Por otra parte, se sugiere aprovechar las herramientas tecnológicas institucionales para el registro, seguimiento y análisis de los resultados de desempeño, permitiendo una gestión basada en datos que facilite la identificación de brechas de competencias, la toma de decisiones oportunas y la mejora continua de los procesos operativos y administrativos.

Referencias

Alles, M. A. (2016). *Desempeño por competencias: Evaluación y gestión del talento humano*.

Granica.

Alles, M. A. (2018). *Gestión por competencias*. Granica.

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>

Cadavid, I., & Arenas Gallego, E. (2023). *Cartilla del trabajo 2023*. [https://conpucol.org/wp-](https://conpucol.org/wp-content/uploads/2024/09/Cartilla-Laboral-2023_compressed.pdf)

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

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

empresas [Tesis de maestría, Universidad Continental].

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

[TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf](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* (4.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las*

organizaciones (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las*

organizaciones (9.^a ed.). McGraw-Hill Education.

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

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

<https://elibronet.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>

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15.^a ed.). Pearson Educación.

Eleazarbernal Asociados & Compañía Ltda. (2011). *Informe ejecutivo de gestión generador Termoeléctrica La Dorada S.A. E.S.P.: Análisis 2011*. Superintendencia de Servicios Públicos.

Evaluación del clima organizacional #MásterClass [Video]. (2023). *YouTube*.

<https://www.youtube.com/watch?v=CNxe7dUDqsQ>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G., & González, C. H. (2010). *Los macroprocesos*.

Universidad del Valle & UNAD. <https://elibronet.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>

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*.

Berrett-Koehler.

Leal Afanador, J. A. (2021). El ejercicio del liderazgo transformador. En *Educación, virtualidad e innovación* (cap. 9). Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42981>

Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Sello Editorial UNAD.

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

López, A. (2021). *Motivación laboral: Teorías y aplicación práctica*. Universidad Autónoma de Madrid. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/710865>

Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Gobierno de Colombia.

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

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

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

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

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.

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

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

Werther, W. B., & Davis, K. (2018). *Administración de personal y recursos humanos* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Apéndice

Apéndice A

Formato de evaluación del desempeño

Empresa: Termodorada S.A. E.S.P.

Área: _____

Cargo: _____

Nombre del colaborador: _____

Evaluador: _____

Periodo evaluado: _____

Escala de valoración

1 = Deficiente

2 = Bajo

3 = Aceptable

4 = Bueno

5 = Excelente

Criterio Evaluado	1	2	3	4	5
Cumplimiento de funciones del cargo					
Calidad del trabajo realizado					
Uso adecuado de herramientas y sistemas tecnológicos					
Cumplimiento de procedimientos y normas					
Trabajo en equipo					
Comunicación efectiva					
Responsabilidad y compromiso					
Cumplimiento de normas de seguridad y SST					

Resultado general del desempeño:

Bajo Aceptable Bueno Sobresaliente

Observaciones del evaluador:

Firma evaluadora: _____

Firma colaboradora: _____

Apéndice B

Matriz de indicadores de evaluación del desempeño

Dimensión	Indicador	Descripción	Método de Evaluación	Frecuencia
Desempeño técnico	Cumplimiento de funciones	Nivel de ejecución de las tareas asignadas	Observación directa y evaluación del jefe	Semestral
Productividad	Cumplimiento de metas	Logro de objetivos individuales	Revisión de indicadores	Semestral
Productividad	Eficiencia operativa	Uso adecuado del tiempo y recursos	Análisis de reportes	Trimestral
Competencias	Trabajo en equipo	Colaboración con compañeros	Evaluación 180°	Semestral
Competencias	Comunicación	Claridad y oportunidad en la información	Observación y retroalimentación	Semestral
Seguridad	Cumplimiento SG-SST	Aplicación de normas de seguridad	Lista de chequeo SST	Trimestral
Tecnología	Uso de herramientas digitales	Manejo de sistemas ERP y plataformas	Reportes del sistema	Semestral

Apéndice C

Relación de resultados con acciones de gestión humana

Resultado de Evaluación	Acción Correctiva o de Mejora
Desempeño sobresaliente	Incentivos y reconocimiento
Desempeño bueno	Plan de desarrollo y fortalecimiento
Desempeño aceptable	Capacitación específica
Desempeño bajo	Plan de mejora y seguimiento

Formato de Evaluación del Desempeño

Empresa: Termodorada S.A. E.S.P.

Área: Operaciones

Cargo: Técnico operativo de Planta

Nombre del colaborador: Juan Carlos Martínez

Evaluador: Luzmila Gómez

Periodo evaluado: Enero - Junio 2025

Escala de valoración

1 = Deficiente

2 = Bajo

3 = Aceptable

4 = Bueno

5 = Excelente

Criterio Evaluado	1	2	3	4	5
Cumplimiento de funciones del cargo				X	
Calidad del trabajo realizado				X	
Uso adecuado de herramientas y sistemas tecnológicos			X		
Cumplimiento de procedimientos y normas				X	
Trabajo en equipo					X
Comunicación efectiva				X	
Responsabilidad y compromiso				X	
Cumplimiento de normas de seguridad y SST				X	

Resultado general del desempeño:

Bajo Aceptable Bueno Sobresaliente

Observaciones del evaluador:

Firma evaluadora: 

Firma colaboradora: 