

Gestión del talento humano en EPM San Jeronimo Antioquia: evaluación de los procesos de selección, inducción y capacitación para la retención del personal.

Adriana María Vidal Muñoz

Alba Nidia García Pasos

Katia Elena Acosta Barrios

Héctor Olave Ramírez

Sara Katherine Bernal Calle

Asesor

Sandra Yarlenys Nino Linares

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2026

Dedicatoria

A Dios, que me proporcionó la fuerza, la sabiduría y la constancia necesarias para finalizar esta etapa de educación académica, le dedico este trabajo en primer lugar.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindar espacios de aprendizaje que potencian el crecimiento personal y profesional, y por fomentar una educación enfocada en la excelencia y en el compromiso social.

A mi familia, porque me ha brindado apoyo constante, comprensión y motivación durante este proceso, convirtiéndose en un soporte esencial para alcanzar mis objetivos académicos.

Por último, a mis colegas del diplomado en Gerencia del Talento Humano, por su trabajo en equipo, la colaboración de conocimientos y el apoyo brindado durante esta experiencia educativa, que aportaron de manera relevante a mi desarrollo profesional y académico.

Agradecimientos

A Dios, que me acompañó y me guió en cada fase de este proceso académico, le agradezco profundamente. Gracias a Él, pude superar los desafíos y sostener la perseverancia hasta finalizar este diplomado en Gerencia del Talento Humano.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por ofrecerme la posibilidad de recibir una educación de alta calidad, que es flexible y está enfocada en el crecimiento completo de sus alumnos. He podido ampliar mi perspectiva acerca de la administración del talento humano en escenarios organizacionales complejos y mejorar mis habilidades profesionales, gracias a la UNAD. Aprecio el valor de su metodología, sus recursos educativos y la continua orientación académica que permitieron un aprendizaje relevante y aplicable a la realidad del trabajo.

A Sandra Yarlenys Niño Linares, mi tutora, por su dedicación constante, orientación y disposición para ayudarme en la realización de este trabajo. El apoyo académico, la experiencia y los conocimientos de usted fueron esenciales para la estructuración, claridad y precisión de este estudio. Su acompañamiento me permitió profundizar en los conceptos, aplicar las herramientas teóricas correctamente y mantener un enfoque coherente con los objetivos del diplomado.

A mis seres queridos, por ser un soporte incondicional en este proceso, al ofrecerme estímulo, comprensión y respaldo emocional cuando más me exigía académicamente. El hecho de que confiara en mis habilidades me motivó a superar los obstáculos y seguir comprometido con la excelencia.

Resumen

Empresas Públicas de Medellín de San Jeronimo Antioquia juega un papel importante para nuestro país, porque contribuye a transformar la vida a las comunidades donde opera la entidad, identificando las necesidades que conllevan a generar empleo, desarrollando prácticas y modelos del talento humano, con procesos de evolución cultural, modelos de competencias y de desempeño, buscando la adaptación de sus nuevos colaboradores y esto se logra utilizando de un plan de inducción y capacitación. En el presente proyecto se analizarán los procesos en cuanto reclutamiento y capacitación, para detectar falencias que surgen de la transformación digital y por otro lado conocer el potencial que tiene el nuevo trabajador evaluando las fases del plan de inducción, la capacitación y las estrategias de formación, donde se bene incluir técnicas de reskilling y upskilling para lograr una gran productividad.

Asimismo, es esencial admitir que la transformación digital requiere que las organizaciones, en particular las entidades públicas como EPM de San Jeronimo Antioquia se adapte continuamente a los procesos de gestión humana. Esta adaptación está enfocada no solamente en incluir nuevas tecnologías, sino también en reforzar las habilidades técnicas, digitales y socioemocionales de los empleados. En esta línea, la formación continua se vuelve un pilar estratégico para asegurar que el talento humano funcione de manera efectiva, ya que posibilita disminuir las diferencias en términos de conocimiento, optimizar la adaptación a los cambios y estimular la innovación dentro de la organización.

La aplicación de estrategias de reskilling y upskilling también contribuye a la actualización de las competencias ante los nuevos desafíos del ambiente laboral, fomentando el progreso profesional y la movilidad interna de los empleados. Mediante un proceso de inducción y formación estructurado, EPM tiene la capacidad de garantizar que sus colaboradores entiendan

los valores institucionales, la cultura organizacional y las metas estratégicas de la entidad, lo cual refuerza el compromiso con la organización y el sentido de pertenencia.

Palabras clave: Talento, reclutamiento, capacitación, inducción, digitalización

Abstract

Public Companies of Medellín E.S.P-EPM plays a vital role in our country, contributing to the transformation of life in the communities where it operates. This is achieved by identifying needs that lead to job creation, developing human talent practices and models, fostering cultural evolution, and establishing competency and performance models. The company seeks to facilitate the adaptation of its new employees through an induction and training plan. This collaborative work will analyze recruitment and training processes to identify shortcomings arising from digital transformation and, furthermore, to understand the potential of new employees by evaluating the phases of the induction plan, training, and development strategies. This evaluation will incorporate reskilling and upskilling techniques to enhance productivity. Likewise, it is essential to acknowledge that digital transformation requires organizations, particularly public entities such as Empresas Públicas de Medellín (E.P.M.), to continuously adapt their human resource management processes. This adaptation is focused not only on the incorporation of new technologies but also on strengthening employees' technical, digital, and socio-emotional skills. In this context, continuous training becomes a strategic pillar to ensure effective performance of human talent, as it enables the reduction of knowledge gaps, improves adaptability to change, and fosters innovation within the organization.

The implementation of reskilling and upskilling strategies also contributes to the updating of competencies in response to new challenges in the work environment, fostering professional development and internal mobility among employees. Through a structured induction and training process, EPM is able to ensure that its employees understand the institution's values, organizational culture, and strategic goals, which strengthens organizational commitment and a sense of belonging.

Keywords: Talent, recruitment, training, induction, digitalization

Tabla de Contenido

Introducción	13
Planteamiento del problema.....	14
Justificación	15
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos	18
Marco Teorico.....	23
Gestión del talento humano en organizaciones públicas	24
Clima organizacional: Fundamentos Conceptuales.....	25
Motivación Laboral: Enfoques Teóricos Relevantes.....	25
Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow).....	25
Teoría de los dos factores (Herzberg).....	26
Teoría de las expectativas (Vroom)	26
Liderazgo y su influencia en el clima organizacional	26
Cultura organizacional en empresas públicas.....	26
Relación entre clima organizacional, motivación y desempeño.....	27
Marco legal	29
Empresas Públicas de Medellín (EPM).....	29
Constitución Política de Colombia de 1991	29
Ley 142 de 1994 – Ley de Servicios Públicos Domiciliarios.....	30
Ley 489 de 1998 – Organización y funcionamiento de la administración pública.....	30
Régimen laboral aplicable a EPM	31

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	31
Ley 1562 de 2012 y Decreto 1072 de 2015).....	31
Decreto 1083 de 2015 – Gestión del talento humano.....	31
Ética, responsabilidad social y buen gobierno corporativo	32
Relación del marco legal con el objeto de estudio	32
Metodología del proyecto	33
Población y muestra.....	34
Instrumentos de recolección de información.....	36
Para recopilar la información, se empleará como herramienta principal una encuesta virtual que se llevará a cabo mediante Google Forms, con el fin de adquirir datos cualitativos y cuantitativos. Este instrumento posibilitará la recolección de datos vinculados con la motivación laboral y el clima de la organización en estudio, lo que hará posible un análisis exhaustivo de las percepciones, puntos de vista y grados de satisfacción del personal.	36
Encuestas de clima organizacional	36
Cuestionarios de motivación laboral	37
Entrevistas semiestructuradas	37
Procedimiento.....	37
Revisión documental y contextual de EPM.....	37
Diseño y validación de instrumentos	38
Aplicación de encuestas y entrevistas.....	38
Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos	39
Formulación del plan de mejora del clima organizacional y la motivación laboral	39
Resultados esperados	40

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	41
Aplicación práctica en EPM:	41
Teoría de los Dos Factores de Herzberg.....	41
Teoría de las Necesidades de McClelland.....	42
Aplicación práctica en EPM:	42
Teoría de la Expectativa de Vroom	42
Aplicación práctica en EPM:	42
Teoría de la Autodeterminación	43
Aplicación práctica en EPM:	43
Resultados	44
Conclusiones	55
Recomendaciones	57
Referencias Bibliográficas	59
Apéndices.....	61

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Tiempo en la empresa EPM</i>	44
Figura 2 <i>Área o departamento donde labora en EPM</i>	45
Figura 3 <i>Perspectiva del ambiente laboral</i>	46
Figura 4 <i>Motivación del cumplimiento de responsabilidades</i>	46
Figura 5 <i>Retroalimentación del desempeño en EPM</i>	47
Figura 6 <i>Perspectiva de los programas de inducción y capacitación</i>	48
Figura 7 <i>Expectativas de los planes de desarrollo en EPM</i>	48
Figura 8 <i>Perspectivas sobre las herramientas que brinda EPM</i>	49
Figura 9 <i>Programas de inducción y capacitación en EPM</i>	50
Figura 10 <i>Perspectiva de opinión ante los líderes de EPM</i>	51
Figura 11 <i>Comunicación clara y eficiente en Grupo EPM</i>	52
Figura 12 <i>Perspectiva sobre los programas alineados a las necesidades</i>	53

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Link encuesta realizada grupo EPM</i>	61
---	----

Introducción

Hoy en día, las organizaciones se enfrentan a importantes retos asociados con la administración eficaz de su personal, sobre todo en lo que respecta a atraer, integrar, desarrollar y retener al equipo. En este contexto, la administración del talento humano se ha establecido como una línea estratégica que afecta de manera directa el rendimiento de la organización, la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional, especialmente en compañías de tipo público con gran impacto social, como Empresas Públicas de Medellín del Municipio de San Jeronimo Antioquia

Los procesos de capacitación, selección e inducción son fases esenciales del ciclo de gestión de talento humano, puesto que posibilitan que se integren personas aptas, facilitan su adaptación a la cultura organizativa y potencian las competencias requeridas para cumplir con los objetivos institucionales. Un apropiado encadenamiento de estos procesos no solo mejora el rendimiento laboral, sino que también tiene un impacto importante en la dedicación a la organización y en la permanencia de los empleados dentro de la entidad. Esto disminuye las tasas de rotación y potencia el sentido de pertenencia.

Para EPM del Municipio de San Jeronimo Antioquia, una compañía clave para el progreso económico y social de la nación, es esencial examinar de qué manera se organizan y llevan a cabo los procesos de selección, inducción y capacitación del personal, además de su impacto en la permanencia del talento humano. La complejidad en las operaciones de la organización, unida a su responsabilidad social y a su orientación hacia la provisión de servicios públicos fundamentales, requiere modelos de gestión del talento humano que sean coherentes, sistemáticos y que se encuentren en línea con los principios institucionales y con lo que el entorno necesita.

Planteamiento del problema

En el contexto de las organizaciones públicas, la gestión estratégica del talento humano constituye un factor determinante para la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional. En EPM San Jerónimo, Antioquia, los procesos de selección, inducción y capacitación se desarrollan conforme a lineamientos generales de la organización; sin embargo, no se cuenta con una evaluación sistemática y empírica que permita identificar en qué medida dichos procesos inciden en la adaptación organizacional, el desempeño laboral y la retención del personal.

La ausencia de una evaluación estructurada dificulta la identificación de brechas en los procesos de ingreso y desarrollo del talento humano, lo que puede generar efectos como desmotivación, bajo compromiso organizacional y aumento de la rotación del personal. Esta situación representa un riesgo para la continuidad del conocimiento institucional y para el cumplimiento eficiente de la misión organizacional, especialmente en una empresa pública de servicios esenciales.

En este contexto, surge la necesidad de analizar de manera integral los procesos de selección, inducción y capacitación en EPM San Jerónimo, con el fin de establecer su relación con la retención del talento humano y aportar información confiable que respalde la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

Pregunta de investigación

¿Cómo influyen los procesos de selección, inducción y capacitación en la retención del talento humano en EPM San Jerónimo, Antioquia?

Justificación

La elección del tema actual se debe a la necesidad de entender más a fondo las dinámicas presentes en la gestión del talento humano, particularmente en lo que tiene que ver con los procesos de selección, inducción y capacitación. Estos han tomado un rol estratégico dentro de las organizaciones actuales. Numerosos escritores afirman que el talento humano es un elemento crucial para la competitividad, el rendimiento organizacional y la sostenibilidad de las instituciones, especialmente en contextos laborales marcados por cambios permanentes y por la necesidad de nuevas habilidades. En este sentido, Armas Ortega et al. (2017) y Chiavenato (2020) destacan que la adecuada gestión del talento humano permite a las organizaciones adaptarse a entornos dinámicos y fortalecer sus capacidades estratégicas.

Este análisis, que se enfoca en la gestión del talento humano, tiene lugar específicamente dentro de Empresas Públicas de Medellín (EPM) en el municipio antioqueño de San Jerónimo. Aceptamos que, a pesar de que EPM es una compañía con un alcance regional, los procesos organizacionales y los procedimientos de selección, inducción y capacitación tienen características propias dependiendo del territorio donde tienen lugar. En este contexto, las condiciones de trabajo, la naturaleza de los trabajadores y lo que requiere el servicio en San Jerónimo crean una situación única que afecta la eficacia de la administración del talento humano.

La gestión del talento humano, en este sentido, no solo supone un reto teórico, sino que también tiene consecuencias prácticas que afectan de manera directa a las organizaciones y a sus trabajadores, así como a los contextos sociales en los que estas funcionan. Según Arrechea (2022), “la administración estratégica del talento humano contribuye a armonizar las metas de la organización con el pleno desarrollo de los individuos, lo cual repercute positivamente en la

calidad de los procesos internos y en la permanencia del personal” Este aspecto cobra particular importancia en compañías de servicios públicos como EPM San Jeronimo debido a su responsabilidad social y a la obligación de asegurar la calidad y continuidad de los servicios que se brindan a la comunidad.

De igual manera, se observa un número reducido de estudios locales que analicen exhaustivamente los procedimientos de gestión del talento humano en entidades públicas o mixtas de gran relevancia. Esto provoca lagunas en el saber y complica la creación de estrategias efectivas y contextualizadas. Según Cubillos Calderón (2022) afirma que “examinar las prácticas de talento humano a partir de realidades específicas de una organización posibilita detectar oportunidades para mejorar y brinda elementos significativos para tomar decisiones estratégicas en el ámbito laboral”

Por otro lado, las transformaciones en los escenarios laborales actuales requieren procesos de capacitación y desarrollo enfocados en adquirir nuevas habilidades, lo que es crucial para la adaptación organizacional y la retención del talento humano. En este contexto, el fortalecimiento de programas de formación continua y reskilling se vuelve una táctica esencial para satisfacer las exigencias del entorno y mejorar el rendimiento de los empleados (Briceño, 2023). Al evaluar estos procesos en EPM se puede generar evidencia empírica que ayude a perfeccionar las prácticas formativas y a optimizar la gestión del talento humano desde un punto de vista estratégico.

La investigación actual, en última instancia, está justificada por su posible repercusión en el campo profesional y académico, ya que los hallazgos adquiridos podrían servir como fundamento para crear nuevas líneas de investigación y también para establecer políticas, programas y acciones con el objetivo de reforzar la gestión del talento humano. En esta línea, el

estudio tiene como objetivo proporcionar componentes prácticos y teóricos que ayuden a optimizar de manera constante los procesos de capacitación, selección e inducción, lo que beneficiará la retención del personal y el crecimiento organizacional en grupo EPM San Jeronimo (Chiavenato, 2020)

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la incidencia de los procesos de selección, inducción y capacitación en la retención del talento humano en EPM San Jerónimo, Antioquia, con el fin de identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la gestión estratégica del talento humano.

Objetivos Específicos

Analizar las características y criterios del proceso de selección del personal en EPM San Jerónimo y su relación con la permanencia del talento humano.

Evaluar el proceso de inducción organizacional y su impacto en la adaptación, el compromiso y la intención de permanencia de los colaboradores.

Examinar las estrategias de capacitación implementadas y su contribución al desarrollo de competencias y a la retención del personal.

Identificar factores organizacionales asociados a la rotación o permanencia del talento humano.

Proponer acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de los procesos de selección, inducción y capacitación para la retención del talento humano.

Diagnóstico y Análisis Crítico del Proceso de Selección y Contratación de la Empresa

La gestión del talento humano se ha vuelto un componente estratégico esencial para el desempeño eficaz y sostenible de las instituciones contemporáneas, sobre todo en las que son públicas o mixtas y generan un efecto directo sobre la comunidad (Chiavenato, 2020). Para asegurar que los empleados se incorporen correctamente a la cultura de la organización, que adquieran habilidades fundamentales y que se alineen con las metas estratégicas de la compañía, es fundamental llevar a cabo procesos de selección, inducción y capacitación. En este marco, Empresas Públicas de Medellín (EPM) es un caso significativo porque su actividad comprende áreas con una gran responsabilidad social, como la gestión ambiental, el agua y los servicios de energía, y necesita personal muy capacitado y comprometido con la misión institucional (EPM, 2024).

En EPM San Jerónimo (Antioquia), el talento humano es visto como un recurso estratégico, y una gestión apropiada de este tiene un impacto directo en la calidad del servicio, la satisfacción de los usuarios y la eficiencia en operaciones. Investigaciones generales de la gestión del talento humano han revelado que los procedimientos de contratación y selección que están bien organizados posibilitan el reconocimiento de candidatos adecuados, disminuyen errores en la integración laboral y robustecen el rendimiento de la organización (Armas Ortega, Llanos Encalda, & Traverso Holguín, 2017; Arrechea, 2022). En lo que respecta a EPM, las directrices definidas en sus políticas de talento humano y manuales internos destacan la importancia de que cada trabajador nuevo realice un proceso de inducción. Este proceso tiene como objetivo facilitar el conocimiento acerca de los objetivos estratégicos, la visión, la misión y los valores corporativos. Además, incluye el aprendizaje sobre las normas de seguridad, los

procesos internos y los canales comunicativos; todo ello con el propósito de asegurar una adaptación eficaz a la cultura empresarial (EPM, 2020).

La inducción ha sido reconocida como un proceso esencial en la retención de empleados, ya que una temprana adaptación a la organización disminuye la incertidumbre, mejora la integración al equipo y aumenta el compromiso con la compañía (Cubillos Calderón, 2022). En EPM, la inducción tiene como objetivo no solamente los asuntos operativos y administrativos, sino también fomentar el sentido de pertenencia y de identificación con la misión de la organización. Estos componentes son fundamentales para reducir la rotación y alentar la lealtad del talento humano (EPM, 2024). Los estudios, tanto nacionales como internacionales, sostienen que la motivación de los colaboradores para ayudar a alcanzar las metas organizacionales y su permanencia están vinculadas directamente con la eficacia de los procesos de inducción (Briceño, 2023; Chiavenato, 2020).

La formación y capacitación constante es otro elemento estratégico en la administración del talento humano de EPM San Jerónimo (Antioquia). La compañía ha puesto en marcha programas de capacitación orientados a reforzar capacidades de adaptación, habilidades blandas y competencias técnicas ante las transformaciones digitales y tecnológicas que experimenta el sector energético y de servicios públicos (Briceño, 2023; EPM, 2020). Estos programas tienen como objetivo no solo cultivar capacidades y saberes, sino además promover actitudes proactivas, de trabajo en equipo y liderazgo, factores que impactan directamente la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Según la literatura, las organizaciones que destinan recursos a la capacitación continua de sus empleados consiguen un mejor rendimiento, más compromiso organizacional y menos rotación (Armas Ortega et al., 2017; Arrechea, 2022).

La formación y capacitación constante es otro elemento estratégico en la administración del talento humano de EPM San Jerónimo (Antioquia). La compañía ha puesto en marcha programas de capacitación orientados a reforzar capacidades de adaptación, habilidades blandas y competencias técnicas ante las transformaciones digitales y tecnológicas que experimenta el sector energético y de servicios públicos (Briceño, 2023; EPM, 2020). Estos programas tienen como objetivo no solo cultivar capacidades y saberes, sino además promover actitudes proactivas, de trabajo en equipo y liderazgo, factores que impactan directamente la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Según la literatura, las organizaciones que destinan recursos a la capacitación continua de sus empleados consiguen un mejor rendimiento, más compromiso organizacional y menos rotación (Armas Ortega et al., 2017; Arrechea, 2022).

El estudio del caso de EPM San Jerónimo es importante porque la compañía tiene un rol estratégico para la región y la ciudad, posee estándares elevados en términos de responsabilidad social y mantiene un compromiso continuo con la calidad y eficiencia de sus servicios. El análisis del impacto de los procesos de selección, inducción y capacitación sobre la retención del talento humano posibilitará el reconocimiento de fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar, produciendo datos significativos para la toma de decisiones estratégicas y para robustecer el capital humano como recurso fundamental para la sostenibilidad institucional.

A partir de la revisión de los antecedentes, se identifica que

- La gestión integral del talento humano, que incluye selección, inducción y capacitación, es determinante para la retención de personal y la eficiencia organizacional.
- EPM ha implementado lineamientos claros en estos procesos, pero se requiere una evaluación sistemática de su efectividad y su relación con la permanencia del personal.

- Este estudio aporta pertinencia académica y práctica, al abordar un vacío de investigación específico en el contexto de EPM, permitiendo proponer estrategias que optimicen la adaptación, desarrollo y retención del talento humano en la organización.

La evaluación y el diagnóstico crítico del proceso de selección y contratación en la compañía EPM de San Jerónimo (Antioquia) posibilitan descubrir las oportunidades de mejora, los puntos débiles y fuertes de las prácticas actuales en la gestión del talento humano, además de su congruencia con el entorno geográfico donde funciona la empresa y sus requerimientos organizacionales. Para valorar la idoneidad de los perfiles elegidos, la transparencia de los procedimientos, la efectividad de los mecanismos para vincular al personal y el efecto que estos procesos tienen en la actuación institucional, en la confianza de los ciudadanos y en la calidad del servicio, es esencial este análisis.

Marco Teórico

Las organizaciones contemporáneas se conciben como sistemas sociales abiertos, dinámicos y complejos, integrados por personas, procesos, estructuras y tecnologías, que interactúan constantemente con su entorno para alcanzar objetivos estratégicos (Chiavenato, 2017), desde esta perspectiva, la empresa no solo cumple una función económica, sino también social, dado que sus decisiones impactan directa e indirectamente en el desarrollo humano y territorial.

Armas Ortega et al. (2017) afirman que “la compañía no solo se dedica a realizar tareas económicas o financieras, sino que también desempeña un importante papel social porque sus acciones y decisiones inciden directa e indirectamente en el desarrollo humano, territorial y organizacional”. Bajo este enfoque, la administración de los recursos humanos se vuelve un elemento estratégico porque el capital humano es el recurso clave para concretar las metas institucionales y asegurar la sostenibilidad de la organización.

Esta perspectiva es particularmente relevante en el caso de Empresas Públicas de Medellín, que se presenta como una entidad pública con responsabilidades económicas y sociales. EPM no se limita a buscar la sostenibilidad y eficiencia económica, sino que además tiene un compromiso explícito con el bienestar de sus trabajadores y con la calidad de los servicios que brinda a la comunidad (EPM, 2024).

Como compañía industrial y comercial estatal, fusiona principios de administración pública con prácticas corporativas, funcionando en contextos con alta regulación y demandando transparencia, responsabilidad social y rendición de cuentas ante la ciudadanía. Este tipo de organización se enfrenta al desafío permanente de balancear el cumplimiento de su misión social

con la exigencia de sostener altos niveles de desempeño a nivel organizacional, lo que vuelve la administración del talento humano un elemento crucial para lograr sus objetivos estratégicos.

Así, entender a EPM como un sistema organizacional complejo en el que la interacción entre personas, procesos y cultura corporativa define la eficacia del manejo institucional nos posibilita ubicar la investigación actual dentro de un marco teórico y práctico que valora el capital humano como impulsor del crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. No solo robustece el análisis de índole académica este enfoque, sino que además proporciona herramientas para sugerir métodos de optimización en la selección, inducción y formación, asegurando que los empleados se incorporen a la compañía de manera efectiva y ayuden a lograr su misión tanto social como empresarial.

Gestión del talento humano en organizaciones públicas

La gestión del talento humano se define como el conjunto de políticas, prácticas y procesos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de una organización (Dessler,2020). En el ámbito público, esta gestión debe alinearse con principios de mérito, equidad, eficiencia y legalidad. La administración del talento humano en compañías como (EPM) va más allá de los métodos clásicos de gestión de personal y se dirige hacia modelos integrales y estratégicos, que buscan impulsar el crecimiento de los empleados y conciliar sus habilidades con las metas institucionales. Estos modelos tienen como objetivo principal impulsar las habilidades técnicas y de conducta del personal, promoviendo su capacidad para trabajar eficazmente en contextos complejos y cambiantes; fomentar el compromiso con la organización, garantizando que los empleados se sientan identificados con la misión, visión y valores de la compañía; y crear condiciones laborales que propicien el bienestar,

la motivación y el rendimiento, colaborando de esta forma con el cumplimiento de las metas estratégicas y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Clima organizacional: Fundamentos Conceptuales

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo, las prácticas de liderazgo, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales, en donde estas percepciones influyen de manera significativa en el comportamiento, la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores.

Diversos estudios han demostrado que un clima organizacional positivo favorece el compromiso, reduce la rotación del personal y mejora el desempeño organizacional. En el contexto de EPM, el clima organizacional adquiere una relevancia estratégica, dado que impacta directamente en la calidad del servicio público y en la imagen institucional.

Motivación Laboral: Enfoques Teóricos Relevantes

La motivación laboral constituye un proceso psicológico que explica la dirección, intensidad y persistencia del comportamiento humano en el trabajo. Para efectos de esta investigación, se retoman las siguientes teorías motivacionales:

Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow)

Maslow plantea que las personas buscan satisfacer necesidades organizadas jerárquicamente, desde las básicas hasta las de autorrealización. En EPM, este enfoque permite analizar cómo las condiciones laborales, la estabilidad, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo influyen en la motivación de los colaboradores.

Teoría de los dos factores (Herzberg)

Herzberg distingue entre factores higiénicos y motivacionales. Mientras los primeros previenen la insatisfacción, los segundos promueven la satisfacción y el compromiso. En el contexto organizacional de EPM, esta teoría resulta útil para identificar áreas de mejora en términos de reconocimiento, responsabilidad y crecimiento profesional.

Teoría de las expectativas (Vroom)

Vroom sostiene que la motivación depende de la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un desempeño adecuado y a recompensas valoradas. En una empresa pública como EPM, la claridad en los sistemas de evaluación del desempeño y reconocimiento resulta clave para fortalecer esta relación.

Liderazgo y su influencia en el clima organizacional

El liderazgo organizacional es un factor determinante del clima y la motivación laboral. Las teorías contemporáneas destacan el liderazgo transformacional como un estilo efectivo para organizaciones que buscan innovación, compromiso y mejora continua

Este tipo de liderazgo se caracteriza por inspirar, motivar y empoderar a los colaboradores, promoviendo la participación y el sentido de pertenencia. En EPM, el liderazgo transformacional es especialmente relevante para gestionar procesos de cambio y fortalecer la cultura organizacional.

Cultura organizacional en empresas públicas

La cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 2010). En empresas públicas como EPM, la cultura organizacional cumple un papel central en la consolidación de prácticas éticas, transparentes y orientadas al servicio público.

Una cultura organizacional sólida favorece la cohesión interna, la motivación laboral y la alineación de los colaboradores con la misión institucional, aspectos clave para el éxito organizacional.

Relación entre clima organizacional, motivación y desempeño

Desde un enfoque integrador, la literatura señala que existe una relación directa entre el clima organizacional, la motivación laboral y el desempeño de los colaboradores. Un clima favorable fortalece la motivación, lo que a su vez se traduce en mayores niveles de productividad, compromiso y calidad en la prestación de servicios.

En el contexto de EPM, esta relación adquiere un carácter estratégico, ya que el desempeño del talento humano incide directamente en la satisfacción de los usuarios y en la generación de valor público.

El presente estudio se guía por un marco conceptual completo que incluye las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg y Vroom, así como las perspectivas sobre cultura, clima organizacional y liderazgo transformacional. Estos enfoques permiten entender la forma en que los elementos sociales, organizativos y psicológicos afectan el compromiso, el rendimiento y la motivación de los empleados en (EPM). El establecimiento de prioridades entre las necesidades, la separación entre factores motivacionales e higiénicos y el vínculo entre expectativa y recompensa proporcionan pautas precisas para determinar los campos de intervención que promuevan la satisfacción y permanencia del talento humano.

Por otra parte, el liderazgo transformacional y una cultura organizativa firme son instrumentos estratégicos para mejorar el clima de trabajo, la cohesión interna y la alineación de los empleados con la misión institucional. Este fundamento teórico dirige de manera directa la elaboración metodológica del estudio, ya que orienta la creación de herramientas para la

recopilación de información que posibiliten analizar el desempeño, la motivación y el ambiente laboral de los empleados. Además, sustenta la creación de estrategias de intervención y mejora centradas en la inducción, la capacitación y el desarrollo de habilidades, asegurando que las medidas sugeridas sean consistentes con la realidad organizativa de EPM y ayuden a mejorar la gestión del talento humano.

Marco legal

Empresas Públicas de Medellín (EPM)

El presente marco legal tiene como propósito fundamentar jurídicamente el análisis del clima organizacional y la motivación laboral en EPM, estableciendo las principales normas constitucionales y legales que regulan su naturaleza jurídica, la prestación de servicios públicos y la gestión del talento humano, en concordancia con el ordenamiento jurídico colombiano.

Constitución Política de Colombia de 1991

La Constitución Política constituye la base normativa superior que orienta el funcionamiento de las entidades públicas y mixtas del Estado colombiano, incluyendo a EPM.

El artículo 1 define a Colombia como un Estado social de derecho, lo cual implica que las empresas públicas deben desarrollar su actividad bajo principios de dignidad humana, solidaridad y prevalencia del interés general, en este sentido, EPM está obligada a promover condiciones laborales que garanticen el bienestar integral de sus colaboradores.

El artículo 25 consagra el trabajo como un derecho fundamental y una obligación social, que debe desarrollarse en condiciones dignas y justas. Este mandato constitucional sustenta la implementación de políticas de clima organizacional orientadas al respeto, la equidad, la motivación y el desarrollo humano dentro de la organización.

Por su parte, el artículo 53 establece los principios mínimos fundamentales del trabajo, tales como la igualdad de oportunidades, la estabilidad laboral, la capacitación y el respeto por la dignidad del trabajador. Estos principios constituyen el soporte jurídico de los programas de formación, evaluación del desempeño y motivación laboral desarrollados por EPM.

Adicionalmente, los artículos 365 y 367 señalan que los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado y deben prestarse de manera eficiente, continua y con calidad, lo

cual exige contar con talento humano motivado y comprometido con los objetivos institucionales.

Ley 142 de 1994 – Ley de Servicios Públicos Domiciliarios

La Ley 142 de 1994 regula la prestación de los servicios públicos domiciliarios y establece el marco jurídico aplicable a empresas como EPM. Esta norma reconoce la autonomía administrativa, financiera y operativa de las empresas de servicios públicos, permitiéndoles organizar su estructura interna y sus procesos de gestión del talento humano con criterios empresariales.

En el contexto del clima organizacional, esta ley respalda la adopción de modelos de gestión orientados a la eficiencia, productividad y calidad del servicio, donde la motivación laboral se convierte en un factor estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la satisfacción de los usuarios.

Ley 489 de 1998 – Organización y funcionamiento de la administración pública

La Ley 489 de 1998 regula la organización y funcionamiento de las entidades descentralizadas del Estado, dentro de las cuales se encuentran las empresas industriales y comerciales del Estado como EPM.

Esta ley establece principios de eficiencia, eficacia, economía y responsabilidad administrativa, los cuales deben reflejarse en la gestión interna de la organización. En consecuencia, la dirección de EPM tiene la responsabilidad de promover un clima organizacional favorable, fortalecer el liderazgo y garantizar condiciones que optimicen el desempeño de los colaboradores

Régimen laboral aplicable a EPM

Debido a su naturaleza jurídica, EPM se rige por un régimen laboral de carácter mixto. En términos generales, las relaciones laborales se encuentran reguladas por el Código Sustantivo del Trabajo, las convenciones colectivas y los reglamentos internos de trabajo.

Este régimen permite a la empresa implementar políticas de incentivos, reconocimiento y evaluación del desempeño, que influyen directamente en la motivación laboral y en la percepción del clima organizacional. Asimismo, brinda flexibilidad para desarrollar estrategias orientadas al bienestar y la retención del talento humano

Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

(Ley 1562 de 2012 y Decreto 1072 de 2015)

La Ley 1562 de 2012 y el Decreto 1072 de 2015 establecen la obligatoriedad de implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), con el fin de prevenir accidentes laborales, enfermedades profesionales y riesgos psicosociales. Estas normas obligan a EPM a garantizar ambientes laborales seguros y saludables, reconociendo que factores como el estrés, la carga laboral y las relaciones interpersonales influyen directamente en el clima organizacional y en la motivación de los trabajadores.

Decreto 1083 de 2015 – Gestión del talento humano

El Decreto 1083 de 2015 establece lineamientos generales para la gestión estratégica del talento humano en las entidades públicas, haciendo énfasis en la planificación del personal, la evaluación del desempeño y el fortalecimiento del clima organizacional.

Este decreto refuerza la importancia de realizar diagnósticos periódicos del clima laboral y de formular planes de mejora orientados al desarrollo integral de los colaboradores, alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Ética, responsabilidad social y buen gobierno corporativo

EPM se rige por principios de ética pública, responsabilidad social empresarial y buen gobierno corporativo, los cuales buscan promover la transparencia, la participación y el respeto por los derechos de los trabajadores.

Estos principios fortalecen la confianza institucional y el sentido de pertenencia de los colaboradores, elementos fundamentales para el desarrollo de un clima organizacional positivo y sostenible.

Relación del marco legal con el objeto de estudio

El marco legal analizado evidencia que la gestión del clima organizacional y la motivación laboral en EPM no constituye únicamente una estrategia administrativa, sino una obligación derivada de la Constitución y de la legislación vigente. El cumplimiento de estas normas permite a la empresa mejorar su desempeño institucional, fortalecer la calidad del servicio público y contribuir al bienestar integral de sus colaboradores.

Metodología del proyecto

La presente investigación se llevará a cabo utilizando un enfoque metodológico combinado, que incluye métodos de tipo cualitativo y cuantitativo. Esto se hace con el objetivo de alcanzar una comprensión profunda, contextualizada e integral del clima laboral y la motivación en grupo EPM San Jerónimo (Antioquia). Este método posibilita no solamente la medición y el análisis de datos objetivos, sino también la interpretación de percepciones, vivencias y significados que los empleados otorgan a su ambiente de trabajo, asegurando una perspectiva más integral de la realidad organizacional.

A pesar de que la investigación incluye la evaluación del clima organizacional y la motivación laboral como variables explicativas, es imprescindible añadir explícitamente la retención del talento humano como variable relevante, en línea con los propósitos del estudio. En esta línea, se operacionaliza la retención del talento a través de indicadores como el compromiso con la organización, la intención de permanecer en ella y cómo se perciben las posibilidades de crecimiento y avance profesional dentro de Empresas Públicas de Medellín (EPM) en San Jerónimo, Antioquia.

Bajo el enfoque cuantitativo, se recogerán datos utilizando instrumentos estructurados, como encuestas estandarizadas. Estas permitirán la medición de variables claves del clima organizacional (como liderazgo, comunicación, condiciones laborales, relaciones interpersonales y reconocimiento) y de la motivación en el trabajo. Se examinarán los datos adquiridos utilizando métodos estadísticos descriptivos y comparativos, lo que permitirá identificar tendencias, grados de satisfacción, patrones de conducta y potenciales vínculos entre variables.

Por su parte, el enfoque cualitativo permitirá profundizar en los resultados numéricos a través de técnicas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales u observación, con el fin

de comprender las percepciones, opiniones y experiencias de los colaboradores frente a su ambiente de trabajo. Este componente aporta una visión interpretativa que enriquece el análisis, permitiendo identificar factores subjetivos, dinámicas internas y situaciones específicas que influyen en la motivación y el clima organizacional.

Se utilizará un muestreo por conveniencia para seleccionar a los participantes, ya que este método facilita de forma efectiva el acceso a colaboradores que satisfacen determinados criterios de inclusión, como la duración mínima en la empresa y la pertenencia a áreas estratégicas. Esta técnica es factible y eficaz en contextos organizacionales en los que la disponibilidad de los trabajadores puede verse restringida por horarios, turnos y funciones operativas, asegurando simultáneamente que la muestra sea representativa de la pluralidad de apreciaciones dentro de EPM San Jeronimo.

Población

La población que constituye el objeto de estudio está integrada por 30 trabajadores de Empresas Públicas de Medellín (EPM) situados en San Jerónimo (Antioquia), quienes pertenecen a los distintos campos de la institución y a las categorías administrativa, técnica y operativa. Esta población muestra la diversidad funcional y jerárquica de la entidad, lo que posibilita obtener percepciones diversas acerca del clima organizacional, la motivación en el trabajo y cómo se relaciona con la administración del talento humano.

Dado que se trata de una población pequeña y completamente accesible, el estudio adopta un diseño censal, por lo cual la muestra coincide con la totalidad de la población ($n = 30$). En consecuencia, los 30 participantes pertenecen a diversas áreas de la organización y no exclusivamente al área de talento humano, lo que garantiza una visión integral del fenómeno analizado.

La participación de los colaboradores fue voluntaria, asegurando principios éticos como el consentimiento informado y la confidencialidad de los datos. Siguiendo el enfoque mixto de la investigación, se utilizaron instrumentos cuantitativos para todos los participantes y se eligió un subgrupo de colaboradores para el componente cualitativo, con el propósito de profundizar en sus vivencias, percepciones y significados atribuidos al ambiente laboral.

Así, se pretende no solo identificar las tendencias generales con base en estadísticas, sino también entender los elementos subjetivos que afectan el ambiente organizacional, la motivación en el trabajo y los procedimientos de gestión del talento humano en EPM San Jerónimo (Antioquia), lo cual refuerza la validez del análisis y la relevancia de los resultados conseguidos.

Muestra

Se lleva a cabo un muestreo censal en el estudio, ya que la muestra incluye a toda la población que se está analizando. Esta consta de 30 trabajadores de Empresas Públicas de Medellín (EPM) ubicados en el municipio antioqueño de San Jerónimo, quienes pertenecen a las áreas técnica, operativa y administrativa. Dado que la población es de tamaño pequeño y accesible, se hace necesario incluir a todos los trabajadores para obtener información representativa del contexto organizacional. Los colaboradores participaron de manera voluntaria y se garantizó que se siguieran los principios éticos del consentimiento informado y la confidencialidad, asegurando que la información recopilada fuera tratada de forma correcta con fines únicamente académicos.

Los criterios de inclusión que se tomaron en cuenta para participar en el estudio fueron: (a) ser un colaborador activo de EPM San Jerónimo durante la recolección de información; (b) tener una antigüedad mínima en la organización que permita emitir valoraciones fundamentadas sobre las condiciones laborales, los procesos de inducción y capacitación, así como el clima

organizacional; y (c) aceptar voluntariamente su participación al firmar el consentimiento informado. Los criterios de exclusión fueron aquellos colaboradores que estaban en periodo de prueba o tenían un vínculo temporal por menos tiempo del mínimo establecido, además de los que no dieron su consentimiento para participar.

Instrumentos de recolección de información

Para recopilar la información, se empleará como herramienta principal una encuesta virtual que se llevará a cabo mediante Google Forms, con el fin de adquirir datos cualitativos y cuantitativos. Este instrumento posibilitará la recolección de datos vinculados con la motivación laboral y el clima de la organización en estudio, lo que hará posible un análisis exhaustivo de las percepciones, puntos de vista y grados de satisfacción del personal.

La encuesta se compondrá de preguntas cerradas, dispuestas en escalas del tipo Likert, que facilitarán la cuantificación de las variables. Además, contendrá preguntas abiertas, cuyo propósito es recopilar percepciones cualitativas que ayuden a interpretar los resultados.

Encuestas de clima organizacional

Se aplicarán encuestas estructuradas basadas en escalas tipo Likert, con opciones de respuesta que permitirán medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de los colaboradores frente a diversas afirmaciones, estas encuestas estarán orientadas a evaluar dimensiones clave del clima organizacional, tales como el estilo de liderazgo, la comunicación interna, el trabajo en equipo, los mecanismos de reconocimiento, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. Este instrumento facilitará la obtención de información cuantificable, permitiendo identificar tendencias, fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

Cuestionarios de motivación laboral

Los cuestionarios de motivación laboral estarán diseñados para identificar los factores que inciden en el desempeño y compromiso de los colaboradores, diferenciando entre factores intrínsecos (como la satisfacción personal, el sentido de logro, el crecimiento profesional y la autonomía) y factores extrínsecos (como la remuneración, los incentivos, la estabilidad laboral y el reconocimiento externo), este instrumento permitirá analizar el nivel de motivación existente y su relación con el clima organizacional, así como establecer posibles vínculos con teorías motivacionales aplicadas al contexto empresarial.

Entrevistas semiestructuradas

Se realizarán entrevistas semiestructuradas dirigidas tanto a líderes como a colaboradores de diferentes áreas, con el fin de profundizar en sus percepciones, experiencias y opiniones respecto al clima organizacional y la motivación laboral, este instrumento permitirá complementar la información obtenida a través de las encuestas y cuestionarios, facilitando una comprensión más detallada de las dinámicas internas de la organización.

Asimismo, las entrevistas brindarán un espacio para la formulación de propuestas de mejora orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral y el desempeño organizacional.

Procedimiento

El desarrollo del presente proyecto se llevará a cabo mediante un proceso metodológico estructurado y sistemático, el cual permitirá garantizar la validez, confiabilidad y rigurosidad del estudio, el procedimiento se organiza en varias fases, descritas a continuación.

Revisión documental y contextual de EPM

En la fase inicial se realizará una revisión documental de fuentes primarias y secundarias relacionadas con la empresa EPM, tales como documentos institucionales, políticas internas de

gestión del talento humano, informes de gestión y planes estratégicos, de manera complementaria, se analizará literatura académica relacionada con clima organizacional, motivación laboral y liderazgo transformacional, esta revisión permitirá contextualizar el estudio, identificar antecedentes relevantes y sustentar teóricamente el diseño metodológico del proyecto (Hernández-Sampieri et al., 2014)

Diseño y validación de instrumentos

Con base en el marco teórico y los objetivos del estudio, se diseñarán instrumentos de recolección de información, entre los cuales se incluyen encuestas de clima organizacional y cuestionarios de motivación laboral estructurados mediante escalas tipo Likert.

Asimismo, se elaborarán guías de entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes y colaboradores, los instrumentos serán sometidos a un proceso de validación de contenido, a través de revisión por expertos o prueba piloto, con el fin de asegurar su claridad, pertinencia y confiabilidad antes de su aplicación definitiva.

Aplicación de encuestas y entrevistas

Una vez validados los instrumentos, se procederá a su aplicación a la muestra seleccionada de colaboradores de EPM, garantizando principios éticos como la confidencialidad, el consentimiento informado y la participación voluntaria, las encuestas permitirán obtener información cuantitativa relacionada con la percepción del clima organizacional y los niveles de motivación laboral, mientras que las entrevistas semiestructuradas facilitarán la obtención de información cualitativa más profunda sobre experiencias, percepciones y propuestas de mejora desde la perspectiva de los participantes.

Se crearon herramientas de recolección de información acordes con el marco teórico y los objetivos propuestos para llevar a cabo el estudio. Se incluyen entre ellos encuestas sobre el

clima organizacional y cuestionarios acerca de la motivación laboral, que se estructuran a través de escalas del tipo Likert y que facilitan la recopilación de datos cuantitativos sobre cómo perciben los empleados su entorno de trabajo y su grado de motivación. Además, se desarrollaron guías de entrevistas semiestructuradas para líderes y trabajadores, con el propósito de explorar más a fondo los aspectos cualitativos vinculados a la administración del talento humano.

Con el fin de asegurar la validez y confiabilidad de los instrumentos, se les realizó un proceso de validación del contenido a través de la revisión por parte de expertos en el campo, además de pruebas piloto con un número limitado de participantes. Este método permitió analizar la claridad, la relevancia y la coherencia de las preguntas, garantizando que los datos obtenidos fueran apropiados para un análisis detallado y que las conclusiones del estudio representaran con exactitud la realidad organizacional.

Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos

Los datos cuantitativos obtenidos a partir de las encuestas serán analizados mediante técnicas de estadística descriptiva, tales como frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, lo que permitirá identificar patrones y tendencias relevantes, por su parte, la información cualitativa derivada de las entrevistas será analizada mediante un proceso de categorización y análisis temático, lo que facilitará la interpretación de los discursos y significados asociados al clima organizacional y la motivación laboral, la integración de ambos enfoques permitirá una visión holística del fenómeno estudiado.

Formulación del plan de mejora del clima organizacional y la motivación laboral

El plan de mejora sugerido no solo busca mejorar la comunicación interna, el liderazgo, la motivación laboral y el ambiente organizacional, sino que también incluye explícitamente

medidas destinadas a mantener al personal. En esta línea, se proponen tácticas como el diseño de planes de carrera y desarrollo, el impulso de programas con el objetivo de reconocer y fidelizar al personal, la asistencia a través del seguimiento individual del rendimiento y bienestar en el trabajo, así como fomentar oportunidades para una formación continua acorde con las proyecciones laborales de los empleados. Estas medidas tienen como objetivo promover que el talento humano permanezca en la organización, fortalecer el compromiso organizacional y la identificación con la misma, lo cual ayuda a mantener el capital humano en EPM San Jerónimo.

El plan de mejora sugerido no solo se enfoca en el liderazgo, la comunicación interna, la motivación laboral y el clima organizacional, sino que también incluye explícitamente acciones para la retención del talento humano. En esta dirección, se proponen estrategias como la elaboración y ejecución de planes de carrera y crecimiento profesional, el fortalecimiento de programas para reconocer y fidelizar a los empleados, el acompañamiento por medio del seguimiento individual al rendimiento y bienestar laboral, así como fomentar oportunidades para una formación constante que esté en línea con las proyecciones laborales de los trabajadores.

Resultados esperados

Se prevé que, como producto del avance del proyecto, se logre un análisis exhaustivo del clima organizacional en EPM San Jerónimo (Antioquia), lo cual posibilitará la detección de las oportunidades para mejorar y los puntos fuertes en áreas fundamentales como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y las condiciones laborales. Además, se busca determinar los elementos motivacionales decisivos que afectan de manera directa el rendimiento, la satisfacción en el trabajo y el compromiso con la organización de los empleados, tanto internos como externos. Al final, el objetivo del proyecto es desarrollar tácticas de mejora basadas en los principios del liderazgo transformacional y en las prácticas actuales de gestión del talento

humano, enfocándose en optimizar la actuación, maximizar el bienestar laboral y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Maslow (1943) plantea que las personas están motivadas por una jerarquía de necesidades que se organizan en cinco niveles: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según esta teoría, las necesidades de niveles inferiores deben ser satisfechas antes de que las superiores influyan de manera significativa en la conducta

Aplicación práctica en EPM:

En EPM San Jerónimo (Antioquia), esta teoría se refleja en la garantía de condiciones laborales adecuadas, salarios justos y estabilidad laboral, que permiten satisfacer las necesidades básicas y de seguridad. Asimismo, la promoción del trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y el reconocimiento del desempeño contribuyen a satisfacer las necesidades sociales y de estima, finalmente, los programas de formación, desarrollo profesional y planes de carrera favorecen la autorrealización de los colaboradores, fortaleciendo su compromiso con la organización

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

Herzberg et al. (1959) diferencian entre factores higiénicos y factores motivacionales. Los factores higiénicos, como el salario, las condiciones laborales y las políticas organizacionales, previenen la insatisfacción, mientras que los factores motivacionales, como el reconocimiento, el logro y el crecimiento profesional, generan satisfacción y motivación.

Aplicación práctica en EPM:

Desde esta perspectiva, EPM San Jerónimo (Antioquia) puede fortalecer sus políticas de bienestar y condiciones laborales para reducir la insatisfacción, al tiempo que impulsa estrategias de reconocimiento, asignación de responsabilidades retadoras y oportunidades de desarrollo

profesional. Estas acciones contribuyen a incrementar la motivación intrínseca y a mejorar el clima organizacional

Teoría de las Necesidades de McClelland

McClelland (1961) identifica tres necesidades fundamentales que influyen en la motivación: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Cada individuo presenta una combinación distinta de estas necesidades, lo cual incide en su comportamiento laboral.

Aplicación práctica en EPM:

En EPM San Jerónimo (Antioquia), esta teoría puede aplicarse mediante la asignación de roles y responsabilidades acordes con el perfil motivacional de los colaboradores, por ejemplo, aquellos con alta necesidad de logro pueden ser motivados mediante metas desafiantes y retroalimentación constante, mientras que quienes presentan una alta necesidad de afiliación pueden desempeñarse mejor en equipos de trabajo colaborativos, asimismo, el liderazgo puede canalizar la necesidad de poder hacia estilos de dirección participativos y orientados al desarrollo del equipo.

Teoría de la Expectativa de Vroom

Vroom (1964) sostiene que la motivación depende de la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño, de la instrumentalidad de dicho desempeño para obtener recompensas y del valor que el individuo otorga a dichas recompensas.

Aplicación práctica en EPM:

En EPM San Jerónimo (Antioquia), esta teoría se evidencia en la importancia de establecer objetivos claros, criterios de evaluación transparentes y sistemas de reconocimiento coherentes con el desempeño, cuando los colaboradores perciben que su esfuerzo es valorado y

recompensado de manera justa, se incrementa su nivel de motivación y compromiso organizacional.

Teoría de la Autodeterminación

La teoría de la autodeterminación, propuesta por Deci y Ryan (1985), plantea que la motivación se fortalece cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación.

Aplicación práctica en EPM:

EPM puede fomentar la motivación intrínseca promoviendo la participación activa de los colaboradores en la toma de decisiones, fortaleciendo sus competencias a través de la capacitación continua y promoviendo relaciones laborales basadas en el respeto y la colaboración. Estas prácticas contribuyen a un clima organizacional positivo y a una mayor satisfacción laboral.

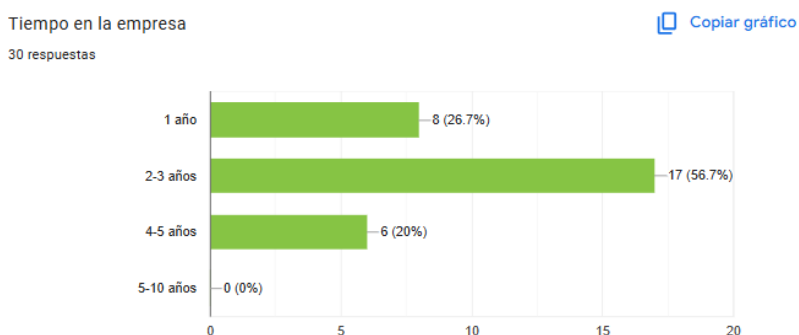
La aplicación integrada de las teorías motivacionales permite a EPM San Jerónimo (Antioquia) diseñar estrategias de gestión del talento humano orientadas al bienestar, el desempeño y el desarrollo integral de sus colaboradores. La articulación de factores extrínsecos e intrínsecos, junto con un liderazgo transformacional, favorece la creación de entornos laborales motivadores, alineados con los objetivos estratégicos de la organización y las demandas del contexto actual.

Resultados

Los hallazgos del estudio actual provienen de la utilización de una encuesta estructurada a 30 empleados del Grupo EPM San Jerónimo (Antioquia), llevada a cabo virtualmente con Google Forms. El instrumento constaba de 12 preguntas, diseñadas para reunir información importante acerca del clima dentro de la organización, la motivación en el trabajo y los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano. La utilización del formulario posibilitó la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos, lo que facilitó el análisis de las percepciones de los colaboradores respecto a su entorno laboral. Además, ayudó a identificar tendencias generales, fortalezas y oportunidades de mejora en la administración del talento humano en la organización.

Figura 1

Tiempo en la empresa EPM



A partir de los datos acerca del tiempo que las personas permanecen en la compañía EPM de San Jerónimo (Antioquia), se percibe una gran concentración de trabajadores con 2 a 3 años en la empresa, lo cual señala un nivel moderado de estabilidad laboral y una retención bastante uniforme del personal durante ese lapso. Además, se observa un grupo significativo de empleados que llevan un año en la empresa, lo cual podría indicar procesos recientes de rotación controlada o de vinculación. Por otra parte, que haya empleados con 4 a 5 años de antigüedad en

la empresa, aunque sea en una proporción más baja, indica que EPM tiene un grupo de trabajadores con más experiencia y conocimiento institucional.

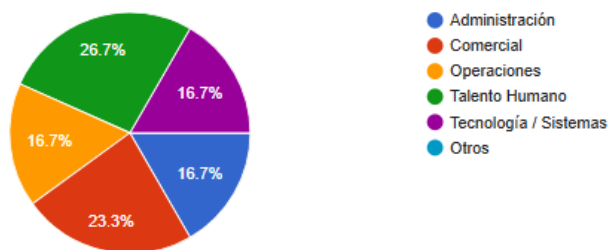
Figura 1

Área o departamento donde labora EPM

Área/departamento

30 respuestas

 Copiar gráfico



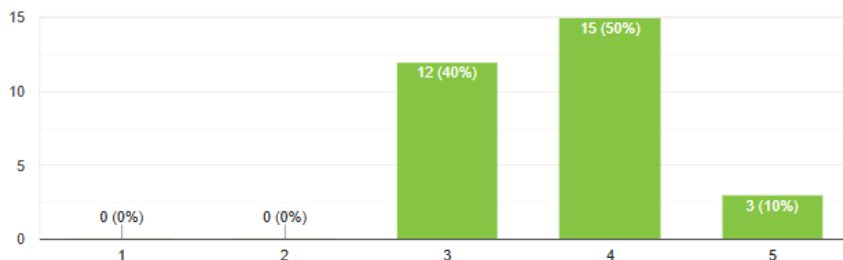
En la empresa EPM de San Jerónimo (Antioquia), el 26,7% de sus 30 colaboradores pertenecen al área de Talento Humano. Esto muestra una fuerte inclinación hacia el manejo del personal, el bienestar en el trabajo y los procesos organizativos. El área comercial ocupa el segundo lugar con un 23,3 %, lo que demuestra su relevancia en la atención al cliente y la administración de servicios. En cuanto a las áreas de Tecnología/Sistemas, Administración y Operaciones, cada una tiene un 16,7 % de participación; esto muestra que existe un reparto equilibrado entre las tareas operativas, administrativas y tecnológicas.

Figura 2*Persepectiva del ambiente labora*

Mi ambiente laboral es positivo y colaborativo.

[Copiar gráfico](#)

30 respuestas



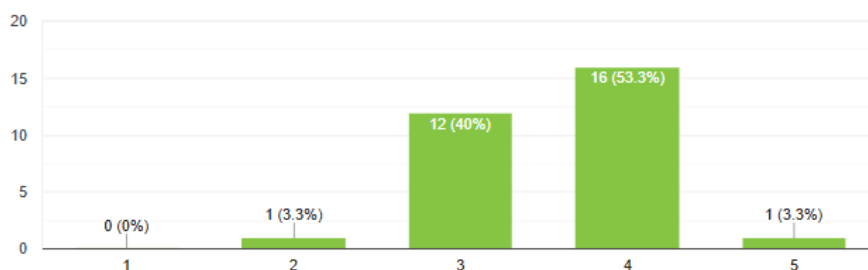
El 50 % de los 30 trabajadores encuestados evaluó esta afirmación con un 4, lo que sugiere que la mayoría percibe el entorno laboral de manera positiva y reconoce las relaciones de trabajo cooperativas. El 40 % asignó un puntaje de 3, lo cual indica una percepción moderada o neutral, señalando que, a pesar de que el entorno es aceptable, hay oportunidades para mejorar. Para concluir, un 10 % calificó con un 5, lo que muestra un alto grado de satisfacción y una percepción muy favorable del ambiente de trabajo. En términos generales, los resultados indican que el entorno de trabajo en la compañía es principalmente positivo, pero se detectan elementos que podrían mejorarse para optimizar la experiencia de todos los empleados.

Figura 3*Motivación del cumplimiento de las responsabilidades de la empresa EPM*

Siento motivación para cumplir con mis responsabilidades

[Copiar gráfico](#)

30 respuestas

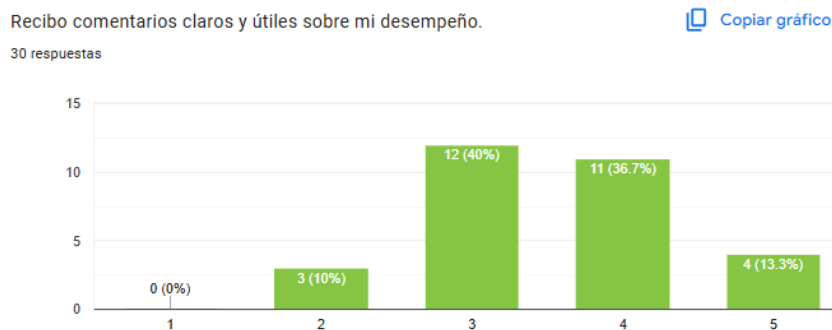


El 43,3 % de los 30 empleados encuestados evaluó esta afirmación con un 4, lo que señala que una parte importante del personal muestra motivación y compromiso con la

realización de sus tareas. Por otro lado, el 40 % otorgó una puntuación de 3, lo que indica un grado moderado de motivación. Esto sugiere que, a pesar de que cumplen con sus obligaciones, hay elementos que podrían ser mejorados para potenciar su motivación. Un 3,3 % otorgó una calificación de 5, lo que indica un nivel elevado de motivación; al mismo tiempo, un 3,3 % asignó una nota de 2, lo que muestra una valoración baja en un caso específico. En términos generales, los resultados indican que la motivación laboral es en su mayoría positiva; no obstante, se reconocen posibilidades de mejora para fortalecer el compromiso y la satisfacción de todos los trabajadores.

Figura 4

Retroalimentación del desempeño en EPM San Jeronimo



El 33,3 % de los 30 colaboradores encuestados valoró esta afirmación como un 4, lo que señala que gran parte del personal considera que la retroalimentación es clara y les ayuda a mejorar su rendimiento. También, un 36,7% calificó con un 3, lo cual indica una percepción moderada. Esto sugiere que la retroalimentación está presente, pero tiene el potencial de ser más frecuente, estructurada o específica. Por otra parte, un 16,7 % obtuvo una calificación de 5, lo que demuestra un alto grado de satisfacción con los procesos de retroalimentación. Por último, el 13,3% atribuyó calificaciones de 2, lo que indica que algunos trabajadores consideran que la retroalimentación recibida es insuficiente o poco clara.

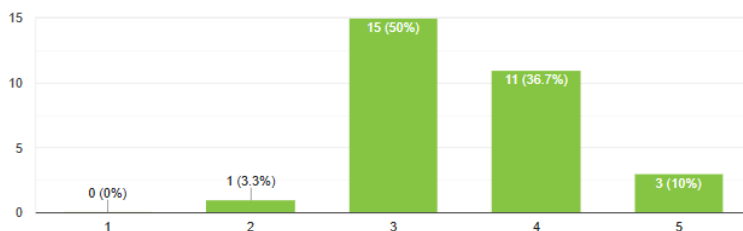
Figura 5

Perspectiva sobre los programas de inducción y capacitación en EPM San Jeronimo

Los programas de inducción y capacitación han fortalecido mis competencias.

[Copiar gráfico](#)

30 respuestas



El 56,7 % de los colaboradores consideró positivamente (opciones 4 y 5) que las competencias se han visto fortalecidas por los programas de inducción y capacitación. En cambio, el 40,0 % mostró una percepción intermedia (opción 3). El 3,3 % simplemente expresó una evaluación baja (opción 2) y no se registraron respuestas en el nivel más bajo (opción 1). A pesar de que estos resultados muestran una valoración predominantemente positiva de los procesos formativos, también indican que es necesario reforzar ciertas estrategias de capacitación para tener un impacto más amplio en todos los colaboradores.

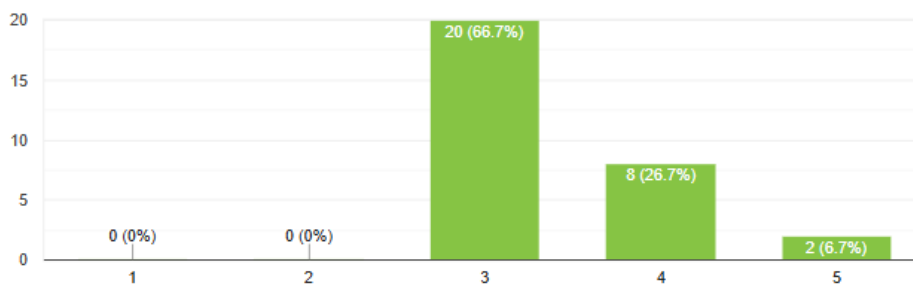
Figura 6

Expectativas sobre los planes de desarrollo en EPM San Jeronimo

Los planes de desarrollo están alineados con mis expectativas profesionales.

[Copiar gráfico](#)

30 respuestas



El 50 % de los colaboradores evaluó esta afirmación con un 3, lo que sugiere una percepción moderada y muestra que, si bien los planes de desarrollo satisfacen parcialmente sus

expectativas, podrían alinearse mejor con sus intereses profesionales. En cambio, el 25 % de los encuestados dio una calificación de 4, lo cual indica que tuvieron una buena percepción y un nivel adecuado de alineación; en contraste, el 25 % calificó con 5, lo que muestra su alto grado de satisfacción y la clara concordancia entre sus metas profesionales y los planes de desarrollo. En términos generales, los resultados reflejan una percepción predominantemente positiva, aunque existen oportunidades de mejora para hacer más claras y personalizadas las estrategias de desarrollo.

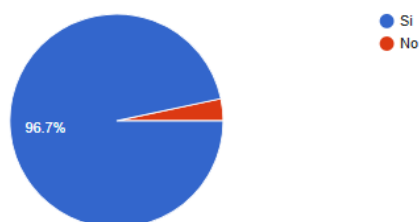
Figura 7

Perspectiva sobre las herramientas que brinda la empresa EPM San Jeronimo

¿Considera que la empresa le brinda las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de manera eficiente?

 Copiar gráfico

30 respuestas



Del total de 30 colaboradores encuestados, el 96,7 % contestó "Sí", lo que demuestra que la mayoría piensa que la compañía les brinda los instrumentos requeridos para desempeñar sus tareas de forma eficaz. Este resultado indica una percepción muy favorable en relación con los recursos, insumos y ayudas que están a disposición para el desempeño laboral. En contraste, únicamente el 3,3 % respondió "No", lo que sugiere un caso específico donde se perciben posibilidades de mejora. Los resultados, en términos generales, muestran que la compañía tiene condiciones apropiadas para respaldar el trabajo de sus empleados; sin embargo, es fundamental reconocer y satisfacer las necesidades particulares de aquellos que no se sienten totalmente apoyados.

Figura 8*Programas de inducción y capacitación contribuyen al progreso de EPM San Jeronimo*

El 96,7 % de los 30 colaboradores encuestados contestó "Sí", lo que demuestra una visión muy positiva sobre el efecto que tienen los programas de inducción y capacitación en su desarrollo profesional. Este resultado indica que estas iniciativas han sido eficaces para consolidar habilidades, ayudar a adaptarse al puesto y promover el desarrollo laboral en la compañía. En contraste, solo el 3,3 % respondió con un "No", lo que señala una oportunidad de mejora específica para evaluar la relevancia o el alcance de estos programas. En términos generales, los resultados indican que la compañía contribuye de manera importante al desarrollo profesional de su personal a través de procesos formativos apropiados.

Figura 9*Perspectivas de opinión ante los líderes de EPM San Jeronimo*

El 93,3 % de los 30 colaboradores que participaron en la encuesta respondió "Sí". Esto sugiere que la mayoría considera que su supervisor o líder directo escucha y valora lo que dice, lo cual es una muestra de un estilo participativo de liderazgo y de una comunicación abierta en el interior de la compañía. El 6,7 % de los encuestados respondió "No", lo que indica que, aunque sea en pocas ocasiones, algunos empleados no se sienten completamente valorados. En términos generales, los hallazgos reflejan una visión positiva del liderazgo; no obstante, es aconsejable reforzar las áreas de escucha para asegurar que todos los miembros del equipo se sientan valorados e incluidos.

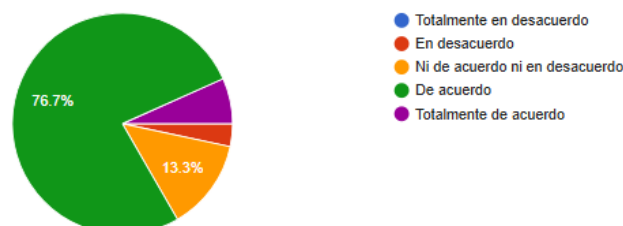
Figura 10

Comunicación clara y eficiente en Grupo EPM San Jeronimo

Considere que la comunicación con mi líder o supervisor es clara y suficiente

 Copiar gráfico

30 respuestas



Del total de 30 colaboradores encuestados, el 76,7 % expresó estar "de acuerdo", lo cual sugiere que la mayor parte de ellos percibe una comunicación adecuada, oportuna y clara con su supervisor o líder. Además, el 6.7% afirmó estar "Totalmente de acuerdo", lo que indica un alto grado de satisfacción con la comunicación y la asistencia brindadas. En otra dirección, el 13,3 % se situó en la alternativa "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", lo que indica percepciones neutrales y potenciales posibilidades para mejorar la claridad o frecuencia de la comunicación. Por último, un 3,3 % expresó estar "En desacuerdo", lo que demuestra una situación específica en la que la comunicación no es considerada suficiente. En términos generales, los hallazgos revelan una valoración positiva de la comunicación con los líderes. Sin embargo, se detectan áreas para mejorar a fin de garantizar que esta sea eficaz para todos los empleados.

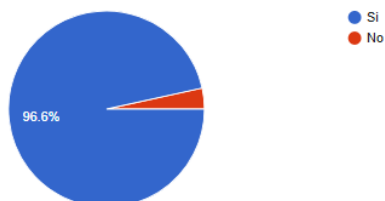
Figura 11

Perspectiva sobre los Programas alineados y enfocados en las necesidades EPM San Jeronimo

Los programas de capacitación y desarrollo están alineados con mis necesidades profesionales.

 Copiar gráfico

29 respuestas



Según las cuatro respuestas recibidas, el 100 % de los empleados contestó "Sí", lo que muestra que tienen una percepción completamente positiva sobre la adecuación de los programas de desarrollo y capacitación a sus necesidades profesionales. Este resultado demuestra que, de acuerdo con los participantes, las iniciativas educativas proporcionadas por la compañía cumplen apropiadamente con sus expectativas en términos de desarrollo y fortalecimiento de competencias, lo que muestra un elevado grado de satisfacción en este sentido.

Los hallazgos de la investigación señalan que, en lo que respecta a la administración del Talento Humano en el Grupo EPM sede San Jerónimo (Antioquia), la organización tiene fundamentos firmes en la puesta en marcha de procesos de selección, inducción y capacitación. Estos han tenido un impacto positivo sobre el ambiente laboral, la motivación de los empleados y cómo estos perciben el liderazgo. Estas costumbres promueven el fortalecimiento de las capacidades laborales, la adaptación del personal a la cultura de la institución y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Aunque los resultados muestran un entorno organizacional en su mayoría positivo, con niveles de motivación favorables y percepciones apropiadas respecto al liderazgo y la comunicación interna en EPM San Jerónimo (Antioquia), es importante destacar que no se midió

directamente la retención del talento humano mediante indicadores específicos como el compromiso organizacional, la intención de permanencia o la proyección de carrera.

Por otro lado, los hallazgos sobre la capacitación, el desarrollo y las herramientas laborales corroboran que la mayoría de los empleados admite que los programas de inducción y formación puestos en marcha por la empresa tienen un efecto positivo, al igual que el suministro apropiado de recursos para realizar su trabajo. Esto evidencia que se está llevando a cabo una gestión estratégica del talento centrada en el crecimiento profesional y la mejora constante, en consonancia con los objetivos institucionales y las necesidades de los empleados. En su totalidad, estos hallazgos destacan que el Grupo EPM en San Jerónimo tiene fundamentos firmes en su gestión humana; no obstante, también muestran posibilidades para continuar mejorando la motivación, los planes de desarrollo y el seguimiento individual, consolidando de esta manera un ambiente laboral sostenible y enfocado en el progreso tanto de los colaboradores como de la empresa.

Aunque los resultados permiten deducir la retención del talento humano a partir de variables como el tiempo trabajado, la satisfacción, la motivación y una percepción positiva del ambiente organizacional, esta no fue evaluada directamente en el instrumento utilizado. Así, se aconseja que los próximos estudios incluyan indicadores claros de la retención del talento humano, como el deseo de permanecer en la organización, el grado de compromiso con ella y las perspectivas profesionales dentro de la compañía. Esto posibilitaría una medición más exacta y consolidar la coherencia entre los resultados obtenidos y las metas propuestas.

Conclusiones

En conclusión, el estudio demostró que en Grupo EPM en San Jerónimo la gestión del talento humano va más allá de la administración convencional de personal, ya que incluye procesos estratégicos con el propósito de armonizar el rendimiento de los empleados con las metas institucionales y garantizar una prestación eficaz de los servicios públicos. Para asegurar la adaptación del nuevo personal, potenciar sus habilidades y promover el compromiso con la organización, es fundamental que los procesos de selección, inducción y capacitación estén integrados. Este planteamiento estratégico corroboró que el capital humano es esencial para lograr sostenibilidad, eficacia y calidad en la entrega de servicios públicos.

La claridad de criterios, la evaluación objetiva y la guía durante el proceso de inducción son esenciales para que los nuevos empleados se integren con éxito, según el análisis de los procedimientos de selección y contratación. Los planes de inducción no solo ayudan a entender la cultura organizacional de EPM, sino que además fomentan un primer vínculo de familiaridad y pertenencia, lo cual favorece que el talento se mantenga en la empresa y que la rotación laboral disminuya. Por lo tanto, es un elemento estratégico para establecer equipos de trabajo motivados y competentes la adecuada articulación entre selección e inducción.

Para concluir, los hallazgos del estudio posibilitan afirmar que el Grupo Empresas Públicas de Medellín (EPM) en San Jerónimo posee una administración estratégica y firme del Talento Humano, lo cual se manifiesta en un ambiente laboral mayormente positivo, altos grados de motivación y una impresión favorable respecto a la comunicación, el liderazgo y la disponibilidad de instrumentos para llevar a cabo las tareas. La estabilidad en el empleo, que se refleja en la permanencia de un grupo importante de empleados durante dos a cinco años, favorece el fortalecimiento de las competencias, la comprensión de los procesos internos y el

sentido de pertenencia organizacional. Estos aspectos son cruciales para garantizar una operación eficiente y continua.

Los programas de formación y desarrollo son fundamentales para robustecer las actitudes, competencias técnicas y habilidades blandas de los empleados. La investigación reveló que, a pesar de que estos programas son considerados de forma positiva, hay oportunidades para optimizarlos en lo que respecta a su personalización, seguimiento y ajuste con las expectativas individuales, con el fin de maximizar su efecto sobre la motivación y el rendimiento. La formación constante posibilita que EPM San Jerónimo se enfrente a los retos de la transformación digital y la innovación en los servicios públicos, asegurándose de que los empleados estén listos para adoptar nuevas

Se determina que los procedimientos de inducción, formación y desarrollo que el Grupo EPM ha llevado a cabo en San Jerónimo han repercutido positivamente en la evolución profesional de sus colaboradores, debido a que están muy alineados con las expectativas y necesidades de estos. Sin embargo, el hecho de que existan percepciones neutrales o desfavorables en áreas como la motivación y la retroalimentación indica lo valioso que es seguir optimizando las estrategias de Talento Humano, sobre todo en cuanto al seguimiento individual y a la comunicación bidireccional. Así, la organización podrá establecer un ambiente de trabajo sostenible, enfocado en el desarrollo integral del talento y en alcanzar las metas institucionales.

Recomendaciones

Primero, sería recomendable que EPM San Jeronimo mejore los procesos de capacitación e inducción, garantizando que estén en línea con las necesidades particulares de cada departamento y de cada empleado. La personalización de los programas posibilitará que se optimice el desarrollo de habilidades blandas y competencias técnicas, que se incremente la motivación y que la asimilación de las metas institucionales sea mayor. Asimismo, es esencial poner en marcha métodos de supervisión y retroalimentación constante que hagan posible la evaluación del impacto de los programas y la realización de correcciones a tiempo para asegurar su pertinencia y efectividad.

En segundo lugar, se recomienda establecer un modelo de liderazgo transformacional que fomente la participación activa de los empleados, la transparencia en la comunicación y el aprecio por sus puntos de vista. Este método robustecerá el sentido de pertenencia y la motivación intrínseca, lo que ayudará a conservar el talento y a crear un ambiente laboral positivo. Para garantizar que la influencia de los líderes esté alineada con las metas estratégicas de la entidad, se sugiere formar a estos en destrezas como el manejo de equipos, la resolución de conflictos y el acompañamiento.

Por último, se recomienda implementar estrategias integrales de gestión del talento humano que conecten la selección, el entrenamiento, la inducción y la evaluación del rendimiento. Así, cada fase fortalecerá a la siguiente y generará un ciclo ininterrumpido de desarrollo y mejora. Además, se aconseja monitorear de manera continua la motivación y el clima organizacional, haciendo uso de herramientas tanto cualitativas como cuantitativas que posibiliten detectar posibilidades de mejora, prever necesidades emergentes y asegurar que todos los empleados cuenten con las condiciones adecuadas para actuar eficazmente. Si se ponen en

práctica estas sugerencias, EPM San Jeronimo Antioquia podrá mejorar su cultura organizacional, optimizar sus recursos humanos y garantizar que sus servicios públicos sean sostenibles.

Referencias Bibliográficas

- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC.
<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Arrechea, J. A. M. (2022). Talento humano en las organizaciones colombianas y su gestión estratégica. UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/bitstreams/f8504a72-3693-4c56-93b0-9c9aaca4e271/download>
- Briceño, F. M. (2023). Reskilling para el desarrollo de nuevas funciones del talento humano en la empresa HEB de México . Revista Monografía Empresarial, 20(23). <https://doi.org/10.70219/mby-202023-93>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. Biblioteca Digital de Bogotá.
<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/3649996/>
- Cubillos Calderón, C. H. (2022). Prácticas de talento humano en pequeñas organizaciones. Universidad Católica de Colombia.
<https://repository.ut.edu.co/entities/publication/1c0071c6-93b7-46b8-982a-a6e5f7d5a025>
- Durán Bernardino, M. (2021). Políticas y programas de empleo juvenil. Repositorio UNAD. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=>

ECOTEC Universidad. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios

laborales. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>

Empresas Públicas de Medellín – EPM. (2024). *Portal EPM* <https://www.grupo-epm.com/site/>

EPM. (2020). Manual de selección y contratación de personal. Empresas Públicas de Medellín.

Iglesias Álvarez, I. (2019). Los procesos de selección en la era digital. FC Editorial. UNAD.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/131012?page=57>

Javeriana Virtual. (2025). Upskilling y reskilling: impulsa tu desarrollo profesional . Pontificia

Universidad Javeriana. [https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-](https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/)

[educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/](https://virtual.javerianacali.edu.co/contenidos-educativos/administracion-y-negocios/como-impulsar-tu-desarrollo-profesional/)

Molina Salazar, T. (s.f.). Proceso de inducción laboral, capacitación y entrenamiento en

organizaciones. Abrir este documento utilizando ReadSpeaker docReader Repositorio

Institucional

UNAD. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/48801/1/tmolinas.pdf>

Pelao Hernández, Y. (s.f.). Diseño del plan de acción de inducción y reinducción del personal .

Repositorio Universidad de

Rangel Sánchez, J., Pastor, J. E., Polo Peralta, J. E., Vargas Marib, L. J., & Vergara Cervantes,

W. A. (2025). Aplicación de las estrategias del plan de inducción, entrenamiento,

capacitación y desarrollo laboral para mejorar las competencias laborales de los

empleados de la Universidad de Santander. Repositorio Institucional

UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/708>

Apéndices

Apéndice A

Link encuesta realizada grupo EPM

<https://forms.gle/9JBBwbrsU4a9uPCR9>

Nota. En el enlace proporcionado se encuentra disponible la encuesta aplicada al Grupo EPM, la cual fue utilizada como instrumento de recolección de información para el desarrollo del presente estudio.