

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

STRATEGIC FACTORS OF INNOVATION IN THE AREA OF HUMAN TALENT TO IMPROVE PRODUCTIVITY IN THE PUBLIC SECTOR

Autores

Diana Carolina Arcila Alzate¹

Eduer Humberto Lara Pacheco²

Jesús David Oviedo³

Resumen

El presente artículo de investigación está orientado en las particularidades que tiene la innovación en la Gestión del Talento Humano en relación a la productividad organizacional, entendiendo a los Recursos Humanos como la mayor fuerza que influye positivamente en el rendimiento empresarial.

En el desarrollo de este escrito se realiza el análisis a partir de los aportes de diferentes autores que han contribuido en la transformación de los métodos y teorías clásicas de la administración y estrategias de innovación, haciendo referencia mediante sus estudios, en la importancia que representa para las empresas la implementación de estrategias que mejoren el

¹ Administradora de Empresas, Universidad de Manizales darkila12@estudiantes.areandina.edu.co, Profesional de apoyo en Talento Humano-Alcaldía de Palestina Caldas.

² Trabajador Social, Corporación Universitaria Minuto de Dios, elara11@estudiantes.areandina.edu.co, Profesional para el Seguimiento y Apoyo a la Construcción de la Política Pública Recuperación del Espacio Público de Soacha desde la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de Soacha

³ Contador Público, Corporación Universitaria Regional Caribe, joviedo16@estudiantes.areandina.edu.co, Coordinador de compras Visión Total SAS.

clima organizacional y la administración del óptimo desempeño de los empleados; identificando y fortaleciendo sus habilidades, actitudes y destrezas en aras de obtener mejores resultados y cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

Este artículo conduce finalmente a examinar la manera en que enlazando los procesos de Innovación en el área de Talento Humano se acrecienta la productividad y competitividad en las empresas, para este caso, del sector público.

Palabras clave: Innovación, productividad, Talento Humano, estrategias.

Abstract

This research article is focused on the incidence of innovation in Human Talent Management in relation to organizational productivity, understanding Human Resources as the greatest force that positively influences business performance.

In the development of this writing, the analysis is carried out based on the contributions of different authors who have contributed to the transformation of the classic methods and theories of administration, making reference through their studies, in the importance that it represents for companies the implementation of strategies that improve the organizational climate and the management of optimal employee performance; identifying and strengthening their abilities, attitudes and skills in order to obtain better results and meet personal and organizational objectives.

This article finally leads to examine the way in which linking Innovation processes in the area of Human Talent increases productivity and competitiveness in companies, in this case, in the public sector.

Keywords: Innovation, productivity, Human Talent, strategies.

Introducción

El presente artículo expone como temática principal, la importancia que tiene la innovación en la gestión del talento humano y su relación directa con la maximización de la productividad empresarial.

Durante el transcurso de los años, el mundo ha presentado cambios significativos que han generado procesos de transformación y evolución en el ámbito económico, político y social; estos cambios han implicado retos para los seres humanos, inspirando el desarrollo de sus potencialidades, mediante la transición de lo tradicional frente a la evolución de un mundo que cambia constantemente.

El contexto empresarial no es ajeno a este fenómeno de transformación. Anteriormente los procesos administrativos se desarrollaban conforme a los paradigmas de diferentes teorías, en las cuales se desconoce el valor del Recurso Humano como eje principal de los resultados empresariales, donde las personas son tratadas como máquinas de trabajo sin méritos ni motivación, repercutiendo directamente en las condiciones de salud física y mental de los colaboradores.

A partir de los estudios realizados por los autores teóricos de la administración Elton Mayo y Abraham Maslow (sf), se logra evidenciar y reconocer la importancia del cambio en el clima organizacional, enfocado en proporcionar mayor consideración a los empleados, fortaleciendo las relaciones interpersonales, generando motivación y satisfacción en los colaboradores a fin de alcanzar los objetivos empresariales, no obstante, a partir de la experiencia se hace reseña con el sector público en Colombia.

Mergel (2016) expone que los desarrollos recientes han demostrado que las agencias gubernamentales están implementando enfoques similares para actualizar el sistema heredado a gran escala y adaptarse más rápido a los cambios ambientales y las solicitudes de los ciudadanos.

Según Chiavenato. (2011) La administración establece la mejor manera de alcanzar los objetivos organizacionales, partiendo de los recursos disponibles para ello, articulando los Recursos Humanos y los materiales disponibles.

En los últimos años, la innovación en la Gestión del Talento Humano ha cobrado mayor relevancia a nivel empresarial, obteniendo una visión más amplia respecto al impacto que genera el ser humano en el desempeño y logros de las organizaciones, las cuales en su interés por conservarse dentro de la esfera de la competitividad han adoptado diferentes estrategias que les permita alinear el crecimiento empresarial, desarrollando sostenibilidad.

De acuerdo con Díaz (2013) los trabajadores se han convertido en socios de la dirección de las organizaciones, toda vez que son considerados el pilar fundamental del éxito empresarial. Por tal razón, la interacción laboral atrae la relación de los actores para acrecentar el propósito de la, producción.

La administración pública no es ajena a estos cambios, todo lo contrario, este sector se ha enfrentado a los desafíos y los retos que trae consigo la evolución y desarrollo del mundo actual, identificando la importancia de la renovación en los procesos de Talento Humano en aras de avanzar hacia la transformación organizacional y social.

Según Kavaratti & Johnston, (2020). El sector público ha ido implementando procedimientos clave de Recursos Humanos en aras de encajar en el contexto actual y abordar los desafíos que se presenten a fin de cumplir con los objetivos estratégicos del sector.

Es así, que en el presente artículo se pretende señalar la importancia que tiene la innovación del Talento Humano en el sector público y el fortalecimiento en la calidad de vida de los colaboradores de las instituciones de este sector, como principal estrategia para aumentar la productividad y generar resultados positivos; entendiendo que, el trabajo bien diseñado se refleja en la organización y en cada uno de los colaboradores que están a su servicio.

Planteamiento del problema

Anteriormente en Colombia, las organizaciones del sector público, eran administradas bajo un estilo de liderazgo burocrático, el cual consistía en dirigir a los funcionarios y colaboradores de manera estricta, impuesta y en muchas ocasiones arbitraria, basadas en las políticas de cada institución. Con el transcurso de los años, este estilo de dirección ha avanzado con la adopción de nuevas políticas administrativas en búsqueda de mejorar los resultados de los procesos y alcanzar los objetivos de cada entidad, sin embargo el sector público no cuenta con áreas dedicadas a la selección y contratación del personal, sino que las contrataciones se realizan bajo diferentes modalidades: el complemento de las vacantes para satisfacer las necesidades y la prestación de servicios públicos, los cuales se suplen con el ingreso de personas por vinculación de tipo contrato de prestaciones de servicios OPS, (elegidos por el empleador). En ocasiones el personal ingresa por convocatorias que exigen ciertos lineamientos de competencias y que se

deben de disponer al entorno laboral en pro del cubrimiento en atención al ciudadano en proyectos; planificación, formulación, ejecución y evaluación de Políticas Públicas; por otra parte, la figura que realizan las entidades reguladoras como la Comisión Nacional de Servicios Civiles (CNSC) que por medio de concurso de méritos se integran luego del cumplimiento de los requisitos al personal de planta y por último, algunos cargos de libre nombramiento y remoción, estos, para ejecutar lo que serían los acuerdos programáticos inmersos en los Planes de Desarrollo vigentes al periodo de mando, la mayoría nombrados para ocupar el gabinete y para que directamente sean los ordenadores del gasto.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que uno de los grandes problemas que aqueja al sector público se enfoca en la rotación del personal en relación a la vigencia administrativa de cada líder, se logra reconocer la necesidad de fortalecer e innovar en los procesos del Talento Humano, mediante la puesta en marcha de actividades y planes que permitan mejorar la calidad de vida de los empleados y la de sus familias, lo cual ha generado grandes avances en el cumplimiento de los objetivos de cada organización, entendiendo que, el Talento Humano es el máximo potencial con el que cuenta una institución para presentar resultados satisfactorios en la gobernanza pública.

La guía de Gestión estratégica del Talento Humano – GETH. (2017) en el sector publico señala que La gestión estratégica del Talento Humano en el sector público se relaciona directamente con la gobernabilidad productiva en pro de la comunidad, a partir de la planeación y el desarrollo del potencial y habilidad de los funcionarios, fortaleciendo el desempeño laboral desde cada uno de sus roles.

Sanabria pulido (2015) menciona la importancia de una política pública que enfoque tres clases de incentivos a los servidores públicos: estabilidad en el empleo, compensación total y estímulos al servicio público; haciendo énfasis en la importancia de otorgar satisfacción laboral al empleado, que a su vez presentará mejores resultados en el cumplimiento de sus funciones.

Así mismo, Muñoz y Lombeida. (2021) hacen referencia a que el sistema organizacional de las empresas, tienen relación directa con la productividad, bajo una buena dirección, un conjunto de procesos y estrategias diseñadas desde el interior de las compañías.

La GETH ha diseñado estrategias que permiten realizar seguimientos y calificar la Gestión del Talento Humano dentro de las instituciones Públicas, tales como Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión FURAG, Modelo Integrado de Prevención y Gestión MIPG; como soportes de monitoreo, control y evaluación, herramientas de gran importancia para la optimización de resultados organizacionales, toda vez que, a partir de estas, las entidades deben de cumplir con la implementación de nuevos métodos que tengan como eje principal el Bienestar de sus colaboradores

Según Ghaly et al. (2015). Se debe preservar el excelente trato a los empleados entendiendo que son estos uno de los activos más valiosos de una empresa, es así, como se evidencian los avances en las organizaciones públicas, generando cambios desde el lado humano en relación al incremento de la productividad y el resultado medido mediante indicadores, Gestión y Desarrollo de Proyectos.

Objetivo General

Analizar la importancia que tiene la innovación en la Gestión del Talento Humano en relación al mejoramiento de la productividad del sector público.

Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre la Gestión del Talento Humano y el desempeño laboral en las entidades públicas.
- Entender la importancia de innovar y renovar las prácticas de Talento Humano en el sector público para mejorar la productividad del personal.

Justificación

La presente temática es de gran importancia ya que abarca varios factores no solo empresariales sino también sociales, entendiendo que la misión principal del sector público consiste en brindar un excelente servicio a la comunidad y en desarrollar y presentar avances que beneficien a la sociedad. La relevancia de la innovación en el Talento Humano y sus beneficios a nivel empresarial, representan una herramienta de suministro estratégico para mejorar la productividad a partir de la capacidad y los talentos de los colaboradores.

Según Damarasri, and Ahman. (2020). El desempeño de una empresa se determina por la capacidad de equilibrar las necesidades de los empleados mediante una buena administración de los Recursos Humanos.

La innovación en los procesos de Talento Humano en las entidades, logran generar el desarrollo de competencias tales como: Trabajo en equipo, fortalecimiento de la cultura organizacional, reconocimiento, auto reconocimiento, orientación hacia resultados, etc., que, a su vez, representa cambios y avances importantes en la productividad empresarial.

Según Meyer y Leiner. (2018). La innovación representa una combinación de diferentes medios y procesos creativos que resultan nuevos para una empresa, por lo tanto, mediante la innovación de paradigmas implementados en el sector privado, se puede crear y fortalecer el enfoque del Talento Humano del sector público trabajando desde estos enfoques importantes ; crear visión y acción estratégica alineadas a la cultura empresarial.

Mediante el análisis de esta temática se logra determinar la importancia que representa la capacitación constante y la puesta en marcha de planes de Bienestar institucional, que aporten instrumentos tanto a los empleados como a la empresa, en interés de obtener una mayor productividad; entendiendo que, los colaboradores afianzan sus conocimientos y se sienten seguros y motivados en participar de la generación de nuevas ideas que arrojen buenos resultados organizacionales e institucionales.

Según lo menciona Changuán, (2020). La productividad del talento humano está ligada con los procesos de capacitación, lo cual puede representar impactos positivos en los colaboradores generando compromisos de su parte; trabajando con mayor grado de confianza, facilidad y motivación causado por un elevado ambiente de confianza, lo cual favorece a la organización y al alcance de los objetivos empresariales.

Así mismo, Miranda (2016), menciona que la Gestión del Talento Humano se ha convertido en un apoyo gerencial de gran importancia para el desarrollo y el fortalecimiento de las relaciones laborales y la cultura organizacional, lo cual genera calidad de vida al empleado, siendo el factor humano un sinónimo de ventaja competitiva de la organización.

Es evidente entonces que el factor Humano como se ha mencionado anteriormente, representa el mayor bien que posee una empresa, por lo tanto, es importante resaltar la trascendencia que

representa la satisfacción laboral, sobretodo en el sector abordado en el presente documento (público) ya que los procesos y productividad empresarial son directamente proporcionales a lo que cada empleado desde su rol y funciones desempeñe.

Antecedentes

Siendo el objeto de esta intervención investigativa abordar la temática relacionada con la innovación de la Gestión del talento Humano para mejorar la productividad en el sector público, se ha considerado realizar la revisión bibliográfica establecida de manera cronológica desde el año 2010 a 2022, a fin de identificar la relevancia de las investigaciones referenciadas en la evolución y desarrollo de la productividad a partir del mejoramiento de los procesos relacionados con el Talento Humano desde un ámbito nacional, además de tratar realidades del perfil de otros países, en aras de traer a contexto los artículos bibliográficos que prospectan estrategias, habilidades, experiencias de la evolución empresarial en función de los recursos humanos.

Considerando lo anterior, Bonnet (2010) menciona que, varios países del mundo industrialmente evolucionados están implementando los actuales paradigmas de Gestión del Talento Humano fortaleciendo programas de capacitación, entrenamientos y motivación mediante incentivos como una nueva estrategia de cara al futuro y avance de la organización. El artículo mencionado anteriormente, tiene una gran importancia para el contexto que se aborda en este documento, toda vez que se señala la relevancia que tiene renovar y aportar nuevo conocimiento en los colaboradores e incentivarlos en aras de mejorar su desempeño, paralelo a la productividad.

Según Arciniegas y Bolívar. (2011) la responsabilidad de los gerentes es la de asegurarse e implementar estrategias en pro de mejorar la productividad, como resultado de la transformación del desempeño de los colaboradores. Este estudio enfatiza en la importancia y la responsabilidad que tiene el gerente en enfocarse en la gestión el desarrollo interno, mediante la priorización del buen trabajo desempeñado a partir del fortalecimiento del personal y su relación directa con la productividad empresarial.

De acuerdo con Chirinos (2011). Las empresas públicas han implementado nuevos patrones de dirección, dando importancia a la Gestión de los Recursos Humanos con el fin de que la operatividad de los empleados mejore, otorgando mayor rendimiento y eficiencia en función de

los resultados de los procesos de la Gestión Pública. A partir de esta definición, el autor menciona la importancia de transformar las perspectivas de la Gestión Pública, tomando los modelos implementados en diferentes sectores, enfocados en la implementación de mecanismos que promuevan la eficiencia de los empleados.

El Talento Humano en las organizaciones según Brumfield (2015) derivó una nueva estrategia para la gestión y los estudios en el área de Recursos Humanos, dado el caso de la concepción actual del capital humano como eje básico y fundamental para el desempeño en el objetivo de la organización. Es así que, los antecedentes que hacen el afán de innovar para dejar del lado prácticas alejadas del enfoque del talento humano, este concepto considera la afirmación de la autora quien insiste que la evolución debe ser constante y no como se planteaba contrarrestando, por ejemplo:

El marco de recursos humanos intentó abordar esta omisión que los empleados sean equivalentes a otros recursos utilizados para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Si bien conocen a los empleados como activos de la organización eran “ni más ni menos” valiosos que otros recursos consumidos para la producción de bienes y servicios en este marco. Por el contrario, el concepto de capital humano sugiere que los empleados son algo más que activos organizacionales. El capital humano (los colaboradores) son los activos más importantes de las organizaciones porque no consumen, aumentan de valor y, por lo tanto, son bienes de capital...

Innovar en cualquier área es disponer de herramientas a la mano que lo faciliten y que pongan en atraso las de uso cotidiano y así, sacarle provecho en el área de trabajo Contreras y Rozo (2015) manifiestan que las TIC son herramientas que amplían la gama de posibilidades de facilitar el trabajo con el uso de la tecnología digital, argumentan en tratados y leyes denominadas “Pacto por el Teletrabajo” en Colombia se ha situado esta posición de manera no obligatoria por más de dos décadas y a raíz de la pandemia por el Covid-19 emerge un sentido de corresponsabilidad social, por la salud y por el cuidado del ambiente, de adecuarlas casi por obligatoriedad, es decir que cuando se trata de mejorar la calidad de vida de los colaboradores y de la productividad sin importar las condiciones externas se ha tomado con carácter innovador o con planeación.

Para Rabino, et al. (2015). Las organizaciones deben tener la habilidad y cálculo para reconocer a las personas y sus capacidades que puedan crear valor y entregar la ventaja competitiva; además, la gestión del talento también tiene como objetivo desarrollar y desplegar a las personas adecuadas en el trabajo y momento adecuado, aprovechando sus potencialidades y habilidades de la mejor manera posible para las organizaciones. A través de este estudio, el autor focaliza la importancia de identificar las fortalezas de los empleados en cada una de las áreas de manera que se genere un mayor rendimiento.

Kumari et al. (2016) consideran que en el propósito de identificar estrategias de innovación en la Gestión del Talento Humano que permitan optimizar los resultados institucionales del sector público, evidencia que este campo, el talento humano en la innovación y la productividad, se adecúa para recibir aportes incluso desde los sectores privados. Las entidades gubernamentales hacen parte del proceso de innovación en la gestión del talento humano y como resultados se ha de analizar los procesos que facultan la inserción de las estrategias. El autor hace referencia a la importancia que tienen los modelos de gerencia enfocados al Talento Humano aplicados al sector privado, los cuales han demostrado ser una estrategia de gran valor que aporta competitividad en la sostenibilidad empresarial.

Vardarlier. (2016). Considera que hoy en día, las empresas ya han comenzado a prestar más atención a las políticas (leyes) y aplicaciones de recursos humanos, ya no está el desequilibrio con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible y un alto rendimiento en las operaciones comerciales frente al recurso humano o capital humano. El concepto de gestión de recursos humanos ha surgido de la idea de utilizar el capital humano de manera razonable y eficiente. Vardarlier. (2016) citando su trabajo anterior (Vardarlier, 2015). Reafirma que el departamento de recursos humanos en una empresa sirve de varias maneras y para diferentes propósitos tales como el aumento de la competencia, la gestión de negocios internacionales, las innovaciones tecnológicas, operar en acuerdo con la normativa vigente, monitoreando las actividades sindicales, velando por cuestiones éticas y de buenas prácticas versus mejor ajuste.

Según lo anterior, se puede evidenciar la importancia que representa para las empresas el fortalecimiento del área de Talento Humano como una estrategia de generación de ventajas competitivas y crecimiento empresarial.

Buchelly et al. (2016) acogen la posición de clima organizacional como clave facilitando la calidad de vida de los colaboradores desde una perspectiva de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pero, aún más apuntándole al desarrollo sostenible del cuidado del medio ambiente, la definición de RSE “la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente” Según el estudio del autor, se menciona la importancia que tienen los grupos de interés para las empresas, siendo uno de ellos, sus colaboradores.

Para Campos et al. (2018) la gestión del Talento Humano en su objeto principal se describe en contratar y mantener colaboradores y lo más importante para la productividad “establecer un talento con la finalidad de lograr metas de la organización y a su vez una ventaja competitiva” teniendo presente que el fin de esta área en una entidad pública también se refiere a mantener el personal y en algunos casos se habla de los que por causas burocráticas se debieran conservar, se encuentran a continuación antecedentes por los cuales sería este un instrumento que agudiza algunas de las estrategias o acciones que se interesan en plasmar el sentido de los resultados reformadores. El autor menciona el contexto del sector público y la manera en que las instituciones de este sector buscan alternativas mediante la gestión del Talento Humano en aras de realizar transformaciones.

Suramampalli et al. (2020) Menciona que la sostenibilidad de una organización se logra a través de la educación y sus indicadores, es evidente que la academia es útil para potenciar el talento humano y en lo administrativo realizar control, el talento educado y controlado por así decirlo, instituye oportunidades en la implementación efectiva de nuevos proyectos y o políticas para el desarrollo sostenible acogidas por estrategias guías para la innovación. Por lo tanto, se reitera la importancia que tiene la capacitación de los empleados a fin de afianzar sus conocimientos y desarrollen mejores habilidades laborales.

Dash and Mahapatra (2022) plantean que la gestión del talento como un proceso integral de recursos humanos es fundamental para todas las empresas, desde las empresas físicas hasta las organizaciones de Industria 4.0 de alto nivel que están adoptando procesos desde el aprendizaje automático hasta la inteligencia artificial. El talento humano se asoció inicialmente con la escasez de talento vinculada a puestos críticos de gestión estratégica y el uso de la tecnología.

En relación a lo que mencionan los autores, se señala al Teletrabajo como una forma innovadora de alta productividad que permite realizar trabajos desde casa y además evita

desplazamientos innecesarios. “el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador” ahora bien, son tan indispensables para generar alternativas del Talento Humano desde cualquier lugar de desempeño para producir en la institución, en caso tal, como se manifestó incluso en el sector público donde se debió adecuar la formalidad del teletrabajo desde las casas en aislamiento preventivo desde el primer decreto de la presidencia de la República de Colombia por causas derivadas de la pandemia mundial Decreto 457 (2020)

Gracias a las investigaciones mencionadas anteriormente, enfocadas en la innovación del Talento Humano y su relación con la productividad de las empresas, se logra evidenciar la importancia que esta temática representa frente al mundo del conocimiento y la evolución empresarial, lo cual permite que el lector, realice un análisis a partir de la identificación de desarrollo y los aportes de diferentes autores, que al final tienen una teoría en común: El fortalecimiento del Talento Humano es sinónimo de productividad y desarrollo empresarial.

Marco teórico

En ocasión de realizar el estudio de la temática abordada en el presente artículo, enfocado en el análisis de La innovación en la Gestión del Talento Humano como estrategia en el mejoramiento de la productividad del sector público, se trae a contexto los objetivos específicos de la investigación, de manera que se pueda examinar detalladamente a partir de los aportes de autores que han contribuido con el desarrollo del sistema en relación a sus estudios.

Para esto, se considera necesario señalar los conceptos más relevantes de la temática abordada mediante este artículo: “innovación y productividad” y con base en esto, entender y aplicar los conceptos a la temática del presente artículo.

¿Qué es Innovación?

- La innovación es una acción continua a lo largo del tiempo y abarca diferentes campos del desarrollo humano. Entre otros términos que tienen un significado similar y se pueden emplear como sinónimo están adelanto, invento, reforma, renovación, entre otros.

- La innovación es un proceso que modifica elementos, ideas o protocolos ya existentes, mejorándolos o creando nuevos que impacten de manera favorable en el mercado.
- Innovación es un proceso que introduce novedades y que se refiere a modificar elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, aunque también es posible en la implementación de elementos totalmente nuevos.

¿Qué es Productividad?

- La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- La productividad es una expresión de la fuerza productiva y da cuenta del momento cualitativo del proceso de producción. La fuerza productiva expresa la capacidad de producción, mientras que la productividad expresa la calidad
- La productividad es el nivel de análisis más elevado en el comportamiento organizacional. Por lo tanto, la productividad requiere tanto de eficacia como de eficiencia.

Teniendo claro los conceptos de mayor relevancia abordados mediante este artículo de investigación, se trae a contexto los objetivos de la temática, en interés de realizar la observación mediante el estudio y aportes de diferentes autores que han conducido a la evolución del sistema organizacional.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS:

Según Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud-FUCS. (2016) Una de las herramientas clave para potencializar el talento humano en las organizaciones, en especial las públicas frecuentadas en este trabajo, consisten en adecuar herramientas e instrumentos para facilitar las labores a desempeñar mediante el aporte de insumos, materiales, equipos de tecnología, actividades de fortalecimiento de la cultura organizacional, flexibilización de horario, etc), con el fin de mejorar el desempeño laboral de las instituciones.

Brumfield and White (2016) enuncian que el capital humano o los empleados son los “activos más importantes” de las organizaciones porque no se consumen, aumentan de valor y, por lo

tanto, son “bienes de capital”. Mientras que otros se oponen con vehemencia a esta clasificación especial de colaboradores. Esta oposición se centra en torno a dos obstáculos: (1) la clasificación de los seres humanos como capital que es propiedad de organizaciones, y (2) la falta de valoración de las características contemporáneas del talento humano y agencia individual. Como consecuencia, también limita la capacidad de las organizaciones para abordar el reto de atraer y retener el talento humano. Indispensable para conservar uno de los propósitos de la Gestión del Talento Humano, el modelo de gestión ayuda a eliminar estos obstáculos y propone un marco que aprecia la (1) liberación del trabajo de su dependencia de las organizaciones, (2) el liderazgo de los trabajadores en conocimiento de la economía global, además, de incorporar la mayor innovación pedagógica posible para que sea relevante para las necesidades profesionales, pasar por este largo proceso sugiere cambios más radicales, una transformación real, más bien que jugar con el conocimiento y las habilidades mediante un cambio incremental.

Así mismo Ganaie and Haque (2017). Afirman que el enfoque del Talento Humano es identificar las posiciones clave específicas que son altamente valiosas y generar un impacto significativo en la competitividad de una organización, luego crear y desarrollar un grupo de empleados de alto potencial para ocupar estos puestos cuidando un sistema de recursos humanos efectivo como facilitador para la identificación de posiciones clave y preparando y desarrollando un grupo de talentos para sostener el compromiso del talento hacia la organización.

Daza et al. (2019) a través de Martin et al. (2015) enuncian que el talento humano constituye en la organización el ente de más importancia, no obstante, se define esta área como activa para que de acuerdo a las dinámicas laborales se implementen prácticas y teorías administrativas eficaces y eficientes.

La gestión del talento implica reconocer las habilidades inherentes, rasgos, personalidad y ofreciéndole un trabajo coincidente. Cada persona tiene un talento único que se adapta un perfil de trabajo en particular y cualquier otra posición causará incomodidad. Por lo tanto, las organizaciones deben reconocer estratégicamente la importancia y el valor que representa cada colaborador de manera que desde cada área de trabajo se mejore el desempeño y se ponga práctica el conocimiento de los colaboradores en beneficio de la organización.

De igual manera Al igual Filippus and Schultz. (2019). Citan a Bothma (2015) y plantean que, los recursos humanos operativos y niveles estratégicos de gestión del talento es una estrategia

diseñada para mejorar los procesos y prácticas actuales de una organización. Por lo anterior, se logra entender la relevancia que representa implementar programas enfocados al mejoramiento del Talento Humano en aras de mejorar el rendimiento y por ende la eficacia en los procesos.

Por su parte, Valenti, and Horner, (2020), señala la importancia de crear estrategias de innovación enfocadas a la prevalencia del talento humano en las organizaciones, entendiendo que el valor agregado de las organizaciones consiste en elevar la eficiencia de sus colaboradores. Según lo anterior, se deduce que al maximizar y fortalecer no solo el conocimiento sino también al contribuir con el mejoramiento en la calidad de vida de los empleados, se potencializa el rendimiento de los colaboradores.

Según lo consideran Lora et al. (2020) las compensaciones son estratégicas para la retención del personal en instituciones, con el propósito de cerrar este capítulo que enumeró algunas de las herramientas estratégicas, no se limitaría a brindar muchas de las que existen para aplicar, queda por nombrar una indispensable, basados en las necesidades básicas según Maslow, la pedagogía en relación con:

- a. Compensación salarial
- b. Métodos básicos en la evaluación de puestos
- c. Habilidad técnica
- d. Habilidad gerencial
- e. Habilidad en relaciones humanas
- f. Factor solución problemas
- g. Complejidad de pensamiento
- h. Factor responsabilidad
- i. Categorización de cargos

Van (2020) define la importancia de retención como un proceso de retener a los colaboradores: este paso en el proceso de gestión del talento se refiere al talento retención de talento humano clave y críticamente calificado, proporcionando así la organización con las habilidades requeridas y la base de conocimientos colectivos para crear una ventaja sostenible y competitiva. La organización debe asegurarse de que estos empleados críticos y centrales están más expuestos a problemas de desarrollo, oportunidades como coaching (entrenamiento), planes de desarrollo personal, gestión de la sucesión, gestión de la carrera, exposición a un puesto de

trabajo superior, funciones y proyectos; esta estrategia, motivará y creará una oportunidad para que aquellos identificados permanezcan comprometidos dentro de la organización.

En las alcaldías, gobernaciones, entidades de control, fiscal, jurídico, presupuestal hay amplia semejanza para determinar la relación del desempeño laboral que existe con la Gestión del Talento Humano, es una ambición de parte de este proyecto investigar cuales serían las estrategias que recopiladas podrían brindar la noción para retenerlos y exaltar sus labores.

ESTRATEGIAS DE INNOVACION EN EL AREA DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR PRODUCTIVIDAD:

Terán et al. (2017) enuncia que la innovación es la introducción de un nuevo y mejorado producto ajustando este último hacia la gestión para retención de clientes y consecución de nuevos. Se podría asemejar con las nuevas estrategias mejoradas “de un proceso, de un método nuevo”. “o de un nuevo método organizativo en las practicas internas de una empresa, la organización de trabajo o las relaciones exteriores”, así las cosas, la innovación es el tema que habilita pensar la pericia para realizar los cambios en un sector que demande mejorar su productividad.

Brito et al. (2018) citando a Cardona (2010), describe la relevancia de la constante búsqueda de mejorar el rendimiento en las variables adoptadas en su estudio que aluden indiscutiblemente al área de retención de personal la del Talento Humano: Las estrategias de este autor están enfocadas en la satisfacción, productividad y motivación para esto sugiere el clima organizacional positivo. Por lo anterior se entiende que un empleado satisfecho y motivado en su trabajo, es productivo y muy valioso para una organización.

Por otro lado, Abdulla (2019) menciona que la economía consiste en un número infinito de individuos (personas, seres humanos, trabajadores, etc.) y una empresa representativa (sector privado o público). Como una empresa, los individuos consumen bienes, acumulan capital humano, alquilan mano de obra y eligen una ocupación que les proporcione la mayor utilidad, es a través de una gestión con humanos, una empresa representativa contrata insumos laborales para producir bienes. Es decir, que la Gestión estratégica de Recursos Humanos, es directamente representativa en la productividad y sostenibilidad a través del tiempo de las empresas.

Según Boselie, et al. (2021). La gestión del Talento Humano, implica la toma de decisiones de gestión relacionadas con políticas y prácticas que en conjunto dan forma a la relación laboral y están dirigidos a lograr los objetivos, por otro lado, la productividad que se define en optimizar recursos sean físicos o humanos al generar más y mejores resultados de la producción final. Según lo anterior, la productividad es el resultado en de las buenas practicas que se desarrollan al interior de las organizaciones, una de ellas, quizá la más importante, optimización de los recursos humanos.

Según Kalangit. (2022) El objetivo del desarrollo de los recursos humanos es aumentar la productividad en el trabajo, reducir el daño de productos o libros, asegurarse de que todas las actividades se ejecuten de manera eficiente, mejorar el liderazgo, las actitudes, crear la moral humana en los empleados, e incluso aumentar la remuneración. Los Recursos Humanos y el desarrollo aumentan el potencial de productividad de los patrimonios laborales en términos de conocimiento, destrezas y habilidades a través de mecanismos apropiados tales como educación, capacitación, asesoramiento, planificación de carrera, desempeño o autoevaluación, reconocimientos o premios, y otros. Es necesario recalcar que las técnicas del entender la importancia de innovar y renovar las prácticas de Talento Humano en el sector público para mejorar la productividad generando buenas prácticas en pro el bienestar del personal.

A partir de las teorías citadas, se logra reconocer la dimensión que tiene el estudio del presente artículo y su enfoque en “la productividad e innovación “, destacando los aportes científicos que se han resaltado desde las diferentes temáticas estratégicas, lo cual ha generado una transformación en las empresas a través de los Recursos Humanos en relación al rendimiento organizacional, entendiendo la importancia de las personas como el mayor bien que posee una empresa, sea pública o privada.

Resultados y discusión

A través de la revisión literaria contextualizada en este artículo, se vislumbra la importancia del aporte de Daza (2019) cuando hace referencia a que el Talento Humano representa el área más importante de una empresa, la cual se consolida mediante la ejecución de prácticas comportamentales y laborales implementando los modelos de procesos que generen eficacia y

eficiencia a través de las personas. El autor es acertado en su teoría, ya que enfatiza en la importancia de diseñar programas innovadores al interior de las organizaciones del sector Público, enfocadas al mejoramiento y fortalecimiento de los conocimientos y la optimización de las funciones de los empleados a fin de perfeccionar tanto los procesos como el funcionamiento administrativo.

Aunado a lo anterior, se destaca la importancia del estudio de Kavaratti & Johnston, (2020). En el cual menciona los cambios que se han generado en el sector público, mediante la implementación de procedimientos focalizados a los Recursos Humanos, con el fin de estar a la vanguardia con los nuevos paradigmas organizacionales. Se considera apropiada la manera en que el autor hace referencia a que la evolución de las organizaciones se centra en el mejoramiento en la calidad de vida de los empleados, como una estrategia para fortalecer el rendimiento de los mismos.

De igual manera es importante resaltar el estudio de Kalangit. (2022) y su aporte enfático en cuanto a la importancia que tiene la innovación en el área de Talento Humano, otorgar mayores beneficios a los empleados, identificar habilidades y fortalezas en cada uno de ellos y a partir de ahí, diseñar modelos y desarrollar actividades y programas que permitan aumentar el potencial productivo de los colaboradores en beneficio de la organización, en ese sentido, se considera totalmente acertado el aporte del autor y se reconoce el alcance que representa el fortalecimiento de las competencias laborales, maximizando las habilidades y conocimientos de los empleados de frente al mejoramiento de su rendimiento y productividad.

Finalmente, el principal hallazgo generado a partir de esta revisión literaria es el de Arciniegas y Bolívar. (2011), Toda vez que menciona la responsabilidad de los gerentes como principales actores en la transformación organizacional, a través del fortalecimiento del desempeño laboral, con base en el desarrollo de programas que generen Bienestar y satisfacción a los empleados, pues son los líderes de las organizaciones quienes tienen la tarea de validar y priorizar las políticas que se implementen en la compañía, con el fin de alinear los conocimientos de los empleados con las necesidades de la empresa. Se resalta la importancia del estudio de estos autores, en cuanto a la implementación de acciones enfocadas hacia la mejor prestación de servicio y el cumplimiento de las metas no solo organizacionales sino también personales,

partiendo desde las necesidades de los colaboradores o servidores públicos, entendiendo que, un empleado satisfecho proporciona mayores índices de productividad.

Conclusiones

Este trabajo proporcionó un conglomerado de estudios y métodos aplicados en la Gestión del Talento Humano con visiones de gran importancia como los son la educación en el trabajo, capacitaciones y entrenamientos para estar al nivel de las necesidades, en el aspecto humano: mediante motivación con incentivos y reconocimientos de cara al crecimiento y avance de la organización.

Se logró analizar y diferenciar a la gestión gerencial de alta calidad, a causa de la aplicación de las estrategias que permiten retener e innovar el talento humano desde una perspectiva de crecimiento y fortalecimientos mutuos, destacando al personal de las empresas, en este caso en particular del sector Público, como el principal factor de éxito empresarial.

El valor de cada colaborador es lo más importante, es un recurso sostenible y no genera consumo de bienes, el matiz de lo máximo que posee la organización.

Es así que, durante el estudio de los autores mencionados en este artículo, se logra entender la relevancia y el valor agregado que tienen las empresas que implementan estrategias enfocadas a las personas, generando mejores niveles de productividad de los servicios, los cuales se ven reflejados en los indicadores de medición de procesos de las entidades del sector Público, cuyos colaboradores se salvaguardan a través de la implementación de nuevas pericias que se reflejan en la parte externa, como un modelo de control intrínseco eficiente en relación al manejo de las organizaciones desde los Recursos Humanos.

Bibliografía

Adublla K. (2019). Ganancias de productividad a partir de la reasignación de talento en Brasil e India; Productivity gains from reallocation of talent in Brazil and India 2019

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0164070419301442>

Africano Martínez ED, Buchelli Aguirre EE, Yara Rodríguez YK (2015) Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0121737216300280?token=3DDEB5B0C22FE29F20D8CBA9FD1CAC2A2CA06E60E57E8155EDBDBCC21FD3821886416107518DF30C497FA2ADAF1D084D&originRegion=us-east-1&originCreation=20220321142713>

Arbeláez DC, Brito Carrillo CJ, Lamadrid Villareal J. La Gestión y Dirección del Talento Humano desde el Análisis sobre Clima Organizacional y sus Dimensiones.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832764>

Arciniegas García, J. A., & Bolívar Morales, Y. (2011). La innovación en la gestión del Talento Humano, Cal y Mayor y Asociados. Fuente:

[https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1607/T160%20\(1\).pdf?sequence=1](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1607/T160%20(1).pdf?sequence=1)

Bonnet, L. (2010). La gerencia del talento humano en el siglo XXI. *Publicaciones Icesi*. Fuente:

https://biblioteca.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/download/550/550

Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further.... *Public Management Review*, 23(4), 483-500.

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14719037.2019.1695880>

Brar S, Kumar Goyal M, Zhang T, Tyagi R. (2020) Education and Human Resource Development for Tian Zhang, Manish Kumar Goyal, Satinder Brar, R Tyagi Sustainability, Book Editor(s): Rao Surampalli,

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119434016.ch20>

Brumfield, KJ y White, HL (2016). Un enfoque multilateral para optimizar el acceso de África al talento humano estratégico. Revista Africana de Ciencias Sociales, 8(1), 1–22.

<https://essentials.ebsco.com/search?language=es&query=innovation+in+human+talent>

Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173. Tomado de:

[file:///C:/Users/FRAGATA/Downloads/2254-13-8337-1-10-20200713%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/FRAGATA/Downloads/2254-13-8337-1-10-20200713%20(1).pdf)

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. Disponible en <https://>

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>

Chirinos, J. M. (2011). Perspectiva teórica de la innovación organizacional y la gestión del talento humano en las empresas públicas del estado Zulia, Venezuela. *REVECITEC*, 2(1), 73-88.

<file:///C:/Users/FRAGATA/Downloads/1413-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3335-1-10-20180404.pdf>

Contreras, O. E., & Rozo Rojas, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de negocios*, 6(13), 74-83. P. (77)

https://scholar.google.com.co/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=Contreras%2C+O.+E.%2C+%26+Rozo+Rojas%2C+I.+%282015%29.+Teletrabajo+y+sostenibilidad+empresarial.+Una+reflexi%C3%B3n+desde+la+gerencia+del+talento+humano+en+Colombia.+Suma+de+negocios%2C+6%2813%29%2C+74-83.&btnG=

Damarasri, B. N., & Ahman, E. (2020). Talent management and work motivation to improve performance of employees. *Dinasti International Journal of Education*

***Management and Social Science*, 1(4), 490-498. DOI**

<https://dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/233>

Dash S., Mahandra GP. (2022) Talent development in changin world

work<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.03.002>

Daza A., Vilorio J., y Miranda L.F. (2019). Human Talent Management and Quality of the Educational Service in Public Universities of the Caribbean Region of Colombia
<http://www.revistaespacios.com/a19v40n44/19404410.html>

Díaz García, Solange (2013). Lo humano en la Teoría de las Organizaciones. *Visión Gerencial*, (1),45-57. ISSN: 1317-8822. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895008>

Filippus, K. y Schultz, CM (2019). Explorando la ejecución de la gestión del talento en el Ministerio de Justicia en el sector público de Namibia. Revista sudafricana de gestión de recursos humanos, 17(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1162>

Ganaie, M. U., & Haque, M. I. (2017). Talent management and value creation: A conceptual framework. Academy of Strategic Management Journal, 16(2), 1-9.

<https://www.researchgate.net/profile/Mehraj-Udin>

https://www.researchgate.net/publication/321026135_Talent_management_and_value_creation_A_conceptual_framework/links/5a094da6aca272ed27a016cf/Talent-management-and-value-creation-A-conceptual-framework.pdf

Ghaly, M., Dang, V. A., & Stathopoulos, K. (2015). Cash holdings and employee welfare. Journal of Corporate Finance, 33, 53-70. DOI

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0929119915000486>

[file:///C:/Users/FRAGATA/Downloads/u716165%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/FRAGATA/Downloads/u716165%20(1).pdf)

Kalangit, W., Masengi, EE, Pangkey, I. y Mandagi, M. (2022). Desarrollo de recursos humanos en el servicio de biblioteca de la ciudad de Bitung. Technium Social Sciences Journal, 28, 17–31. <https://doi.org/10.47577/tssj.v28i1.5742>

Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. Public Management Review, 22(1), 75-95, DOI: [10.1080/14719037.2019.1638439](https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439)

La guía de Gestión estratégica del Talento Humano. Pág.6

https://www.google.com/search?q=La+gu%C3%ADa+de+Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+Talento+Humano&rlz=1C1PNBB_enCO909CO909&oq=La+gu%C3%ADa+d

[e+Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+Talento+Humano&aqs=chrome..69i57j33i22i29i30.5080j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.redalyc.org/journal/816/81662532010/)

Mathe K.M. (2016) International Journal of Recent Research Aspects ISSN: 2349-7688, Vol. 3, <https://www.ijrra.net/Vol3issue1/IJRRRA-03-01-24.pdf>

Lora Guzmán H.S, Gómez J.M, Romero González Z (2020) La gestión de las compensaciones como estrategia para la retención, la eficiencia y la eficacia del talento humano

[https://content.ebscohost.com/cds/retrieve?content=AQICAHioQh6vaQ1f_660avHqehX5LEStxh3GppB](https://content.ebscohost.com/cds/retrieve?content=AQICAHioQh6vaQ1f_660avHqehX5LEStxh3GppBCg7yJ_AGctQH2EV70BJC8hqXiePdE1EE-)

[AAAA4zCB4AYJKoZlhcNAQcGoIHSMIHPAgEAMIHJBgkqhkiG9w0BBwEwHgYJYIZIAWUDBA](https://content.ebscohost.com/cds/retrieve?content=AQICAHioQh6vaQ1f_660avHqehX5LEStxh3GppBCg7yJ_AGctQH2EV70BJC8hqXiePdE1EE-AAAA4zCB4AYJKoZlhcNAQcGoIHSMIHPAgEAMIHJBgkqhkiG9w0BBwEwHgYJYIZIAWUDBAEuMBEEDG1t8Z3go3wo-wnjJAIBEICBm1miqO-nA-)

[XaLR7Y6EXHf5NLAtkABEvjAA7SPbijkUwjm3x7yt96sSUxyyrkWwwNhMKxxxPjoVglN3QC8CNO](https://content.ebscohost.com/cds/retrieve?content=AQICAHioQh6vaQ1f_660avHqehX5LEStxh3GppBCg7yJ_AGctQH2EV70BJC8hqXiePdE1EE-AAAA4zCB4AYJKoZlhcNAQcGoIHSMIHPAgEAMIHJBgkqhkiG9w0BBwEwHgYJYIZIAWUDBAEuMBEEDG1t8Z3go3wo-wnjJAIBEICBm1miqO-nA-XaLR7Y6EXHf5NLAtkABEvjAA7SPbijkUwjm3x7yt96sSUxyyrkWwwNhMKxxxPjoVglN3QC8CNO)

[TGwTWwt_tCRD5jmebpuXnlhRxTeMO0cj-V6brT-](https://content.ebscohost.com/cds/retrieve?content=AQICAHioQh6vaQ1f_660avHqehX5LEStxh3GppBCg7yJ_AGctQH2EV70BJC8hqXiePdE1EE-AAAA4zCB4AYJKoZlhcNAQcGoIHSMIHPAgEAMIHJBgkqhkiG9w0BBwEwHgYJYIZIAWUDBAEuMBEEDG1t8Z3go3wo-wnjJAIBEICBm1miqO-nA-TGwTWwt_tCRD5jmebpuXnlhRxTeMO0cj-V6brT-)

Mena Reinoso AP, Miranda JF, Sinaluisa M Lozano, & Santillán Espinoza

D. (2020). Management model of human talent by competencies in the CIAUTO vehicle painting plant, located in Ambato,

Ecuador <https://www.redalyc.org/journal/816/81662532010/>

Mergel I, Add to Mendeley Agile (2016) Innovation management in government: A research agenda Author links open overlay panel <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>

Meyer, M., & Leitner, J. (2018). Slack and innovation: The role of human resources in nonprofits. Nonprofit Management and Leadership, 29(2), 181-201. DOI

<https://www.researchgate.net/profile/Michael-Meyer->

[23/publication/325637804 Slack and innovation The role of human resources in nonprofits/links/5d7b3ac24585155f1e3eff7d/Slack-and-innovation-The-role-of-human-resources-in-nonprofits.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael-Meyer-23/publication/325637804_Slack_and_innovation_The_role_of_human_resources_in_nonprofits/links/5d7b3ac24585155f1e3eff7d/Slack-and-innovation-The-role-of-human-resources-in-nonprofits.pdf)

Martina E. Murphy, Srinath Perera & George Heaney (2015) Innovation management model: a tool for sustained implementation of product innovation into construction projects <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446193.2015.1031684>

Miranda Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. Tomado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372016000100005&script=sci_arttext

Muñoz, G. A. D., & Lombeida, M. D. Q. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29-48. http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Campos RY, Many N L; Torres C, Quispe G, Raymundo C. (2018) Modelo de gestión del conocimiento para mejorar la Productividad del Talento Humano en empresas del sector manufactura <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624671>

Santos Rodrigues, H, Faria, J, Cranfield, D. y Morais, C. (2013). Capital intelectual e innovación: un estudio de caso de una organización de salud pública en Europa. Revista electrónica de gestión del conocimiento.

<https://essentials.ebsco.com/search/eds/details/intellectual-capital-and-innovation-a-case-study-of-a-public-healthcare-organisation-in-europe?query=Santos%20Rodrigues%2C%20H%2C%20Faria%2C%20J%2C%20Cranfield%2C%20D.%20y%20Morais%2C%20C.%20%282013%29.&requestCount=0&db=owf&an=94919658&isbn>

Terán Rosero, GJ, Mora Chuquer, EJ, Gutiérrez Villarreal, M. del R., Maldonado Tapia, SC, Delgado Campaña, WA, & Fernández Lorenzo, A. (2017). Gestión de la innovación en los servicios de salud pública. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(3), 1–10.

https://content.ebscohost.com/cds/retrieve?content=AQICAHioQh6vaQ1f_660avHqehX5LEStxh3GpqBCg7yJ_AGctQEdh7fa6VwigFZh1UHE-heiAAAA4jCB3wYJKoZlhvcNAQcGoIHRMIHOAgEAMIHIBgkqhkiG9w0BBwEwHgYJYIZI AWUDBAEuMBEEDC6nZj05AucArKrtOwIBEICBmjb2O-e0gVcnW6fP_W_-g_5eMKyMHpxYB72Mds7FTHvcMH0CjmeCbmjvq8GsiYp_EsYkM2RK0N7vwa1Sq09L8nZcGQoDs3uA0Ey0HwT9iEN0sO7QkuN1vnQkCTd4CN61tA4Dro7oacsD-b2lGMZeh6_YBfX3n7IRBsaAvv_VU8DRlkqmI7xaZetD_rOG6e9Wl6EbLtHmoruwDAA%3D

Moradi, F., Momayez, A. y moghadam, AZ (2022). Modelo conceptual de gestión del talento emprendedor en organizaciones utilizando el enfoque de ecuaciones estructurales. *Revista Internacional de Capital Humano en Gestión Urbana*, 7(1), 69–84. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2022.01.06>

Lemay, J. y Moreau, P. (2020). Gestión de un Proceso de Innovación Curricular. *Farmacia*, 8(4), 153. Managing a Curriculum Innovation Process.

<https://essentials.ebsco.com/search/eds/details/managing-a-curriculum-innovation-proce?query=Managing%20a%20Curriculum%20Innovation%20Process.&requestCount=1&db=cmedm&an=32846939&isbn>

Rabino, F., Ahad, N., Kousar, T. y Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Asian Business Strategy Magazine*, 5 (9), 208-214.

[file:///C:/Users/FRAGATA/Downloads/3-212-5\(9\)2015-JABS-208-214.pdf](file:///C:/Users/FRAGATA/Downloads/3-212-5(9)2015-JABS-208-214.pdf)

Sanabria Pulido, P. P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Disponible en

<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/8588/u716165.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>

Valenti, A, and Horner, SV (2020), "Leveraging board talent for innovation strategy", *Journal of Business Strategy* , vol. 41 N° 1, págs. 11-18. <https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0207>

Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463-472.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315919/pdf?md5=b693c58f922161869ec2116bb710b3c0&pid=1-s2.0-S1877042816315919-main.pdf&_valck=1

Waldt G, An integrated talent management model for the Public Service: the case of the Western Cape Provincial Government.

http://repository.nwu.ac.za/bitstream/handle/10394/36067/Lee_JC.pdf?sequence=1&isAllowed=y