

INFLUENCIA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES EN COLOMBIA

INFLUENCE OF HUMAN TALENT MANAGEMENT MODELS IN THE SUCCESS OF ORGANIZATIONS IN COLOMBIA

Nataly Reyes Jiménez¹- Dumar Alfredo Castillo Pava² & Oscar Alexander Franco Rueda³

Received: september 17, 2020. Accepted: october 15, 2020

Resumen

El presente artículo muestra una visión sobre la aplicabilidad de los modelos de Gestión del Talento Humano y su impacto hoy en día en el éxito, desarrollo y crecimiento de las organizaciones en Colombia, teniendo en cuenta los cambios cotidianos a los que se enfrentan causados por la globalización, las nuevas tecnologías y otros factores que las obligan día a día a generar estrategias que les permitan optimizar todos sus procesos y procedimientos logrando así ser más productivas y competitivas. Por otra parte, se pretende mostrar la importancia que tiene la gestión del talento humano como pilar fundamental de toda organización cuyo fin es convertirse en un aliado estratégico de las demás áreas internas en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas. El tema muestra una importante relevancia, en especial porque diferentes estudios, revelan lo trascendental que resulta el crecimiento equitativo y simultaneo para las empresas y sus colaboradores.

Abstract

This article presents a vision on the applicability of Human Talent Management models and their current impact on the success, development and growth of organizations in Colombia, considering the daily changes they face caused by globalization, new technologies and other factors that force them to generate strategies that allow them to optimize all their processes and procedures, thus becoming more productive and competitive. Moreover, it is intended to show the importance of human talent management as a fundamental pillar of any organization whose aim is to become a strategic ally of the other internal areas in order to achieve the objectives proposed by the companies. This topic is especially relevant because different studies reveal how transcendental is an equitable and simultaneous growth for companies and their collaborators.

¹ Ingeniera Industrial UNAD

² Administrador de Empresas Fundación Universitaria San Mateo

³ Ingeniero Civil Universidad católica de Colombia

Palabras claves:

Gestión de personal, cultura organizacional, productividad laboral, empresa.

Planteamiento del problema

En la sociedad de hoy, en la cual la globalización ha traído consigo grandes cambios a nivel económico y de mercados, logrando que día tras día surjan empresas que se encuentran a la vanguardia de estos cambios y que generan competencia para las ya existentes, estas deben buscar estrategias que les permitan sostenerse en el tiempo, generando valor tanto para sus clientes internos como externos a través de niveles de productividad que les permita ser más competitivos y por tal razón logren tener un crecimiento y desarrollo mayor. (Ríos Manríquez, López Mateo, & Sánchez Fernández, 2019, pág. 70)

Es por esta razón, que en el presente artículo, se estudiara una de las estrategias más importantes al interior de las organizaciones, la cual consiste en la adecuada administración de su recurso humano, teniendo en cuenta que hoy en día es un tema que no puede descuidarse y que al contrario se le debe prestar mayor atención ya que de ello dependerá el éxito

Key words

Personnel management, organizational culture, labor productivity, company.

de toda organización, permitiendo que exista una perdurabilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo a través de una adecuada dirección de las actividades que impactan el talento humano generando así un beneficio mutuo para los colaboradores y su empleador (Velásquez Gómez, 2019, pág. 20). De igual manera, se pretende afirmar que los modelos y prácticas de la gestión del talento humano inciden en el desarrollo de las organizaciones afectando la relación con sus colaboradores en términos de productividad y competitividad.

Adicional a lo anterior, es importante resaltar que las empresas que hoy en día quieren estar a la vanguardia siendo empresas innovadoras y globales, deben tener claro que el concepto de gestión del talento humano no es más que una estrategia que permite ubicar a las personas adecuadas en el lugar adecuado, acorde a unas competencias requeridas con una remuneración que permita el desarrollo de los mismos para de esta

manera aprovecharlo como ventaja competitiva dentro de sus estrategias organizacionales que las guíen por el camino del desarrollo y crecimiento sostenible. (Claus, 2019, pág. 208)

Dentro del artículo se tiene como base metodológica la revisión bibliográfica, buscando perspectivas teóricas en temas relacionados con la gestión del talento humano y aplicación de la misma en organizaciones colombianas. Las diferentes estrategias de búsqueda, revisión y análisis de documentos y/o fuentes tercerizadas permitirán la obtención de referentes sobre el tema de investigación para apoyar la teoría de muchos autores en el cómo los modelos de gestión del talento humano son viables y permiten cambios estratégicos al interior de las organizaciones.

Objetivo General

Analizar la Influencia de los modelos de gestión del talento humano en el éxito de las organizaciones en Colombia.

Objetivos Específicos

- Describir los factores que contribuyen en el desarrollo de

modelos de gestión sobre los colaboradores y su aporte al interior de las organizaciones.

- Resaltar la importancia de la implementación de modelos de gestión del talento humano como factor de éxito en términos de productividad y competitividad.
- Revisar casos de éxito basados en una adecuada administración y gestión de talento humano.

Introducción

La gestión del talento humano, desde tiempos remotos ha sido vista por gran parte de las organizaciones como el área o departamento encargado de los procesos de selección, contratación, capacitación y nómina de las personas que colaboran al interior de las empresas, adicional a ello, las personas también solo eran tenidas en cuenta como empleados que debían cumplir con determinadas funciones a cambio de una remuneración.

Con el transcurrir de los años, el concepto que se tenía al respecto de las personas al interior de las empresas fue evolucionando y hoy en día, han pasado de estar en la definición de “empleados” como un recurso más de las empresas, a ser un

“cliente interno y estratégico” de las mismas, que apoyan, favorecen y ayudan a incrementar el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad a nivel organizacional. (Poveda Sierra, 2018, pág. 26)

Al mismo tiempo, el área de recursos humanos también ha estado en constante evolución pasando de ser un área operativa, a ser el departamento que gestiona todo el talento humano de las organizaciones, convirtiéndose en un socio estratégico de ellas al definir roles y responsabilidades claves para el adecuado desarrollo y aprovechamiento de los talentos inmersos en las empresas que pueden generar valor. (Collings, Mellahi, & Cascio, 2017, pág. 5)

De igual forma, las personas encargadas de la gestión del talento han pasado de ser operativos y han tenido que convertirse en personas estratégicas que integren en su trabajo diario aspectos como, tener clara la misión y visión de la empresa para de esta manera ayudar a alinear los procesos internos con los objetivos estratégicos. Lo anterior, con el fin de generar un clima y cultura organizacional que beneficie a todos los colaboradores, en el que haya un balance entre la vida laboral y personal, garantizando trato justo y remuneraciones

acorde a sus funciones, encontrando de manera constante nuevas y mejores formas de hacer las cosas, ya que de ellos también depende la gestión del cambio organizacional. (García Olivares, 2016, pág. 3)

Sumado a lo anterior, se deben tener en cuenta para la correcta administración y gestión del talento humano modelos organizacionales de gestión, que sean un apoyo para las empresas en términos de alinear los procesos y las personas hacia los objetivos estratégicos de la organización, enfocándose en las capacidades, habilidades y destrezas que tenga el personal interno con el fin de desarrollarlos, para que puedan con sus aportes, garantizar niveles de competitividad y productividad altos frente a la competencia, ya que como se mencionó anteriormente, las personas se han convertido en clientes estratégicos que generan valor.

Aunque hoy en día muchas organizaciones lo practican, hay otras que aún viven en el pasado, no han contemplado los cambios que ha traído la globalización, las nuevas tecnologías, las expectativas que tienen los colaboradores del hoy frente a sus lugares de trabajo y por otro lado no tienen

prospectiva hacia el futuro, fijándose solo en el presente y utilizando métodos pasados, pero que si quieren sostenerse en el tiempo y ser altamente productivas y competitivas deben estar a la vanguardia de los cambios del mercado y la sociedad y no hacer de lado la gran realidad actual, en la cual el desarrollo efectivo de su talento humano se convertirá en el factor más importante para el éxito organizacional. (Bingham, 2015, pág. 8)

Justificación

Las organizaciones en la actualidad, independientemente del sector al que pertenezcan han logrado tener una característica en común, y es que, para poderse mantener en el tiempo requieren de una estructura que gestione y dirija el camino por el cual deben guiarse enfocando todos sus esfuerzos a la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

Dicha estructura a la que se hace referencia corresponde a la adecuada administración y gestión del talento humano, puesto que hoy en día, todas las empresas han empezado a reconocer el talento humano, como uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones valorando a

las personas por sus habilidades, destrezas, conocimientos y/o aportes intelectuales en consecución del cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Revista de Investigación, 2016, pág. 160).

Es por esta razón, que el presente artículo pretende mostrar como la gestión del talento humano se ha convertido en uno de los pilares más importantes al interior de cualquier organización, entendiendo que son las personas las que se encargan de llevar a cabo la ejecución de procesos internos con el fin de materializar los objetivos de la misma y de la cual su importancia radica en dirigir la relación entre los colaboradores y la organización logrando así un mayor desarrollo y crecimiento. (Cupe Cabezas, 2017, pág. 10)

Adicional, también es necesario crear dentro de las empresas una serie de características que proporcionen a las organizaciones una identidad corporativa frente a sus clientes externos (clientes, proveedores y comunidad) y a sus clientes internos (colaboradores y directivos) ya que con el transcurrir de los tiempos, se ha ido transformando la definición que se tenía de las personas que laboran al interior de las empresas pasando por conceptos

como “empleados”, “trabajadores”, “Colaboradores” y que en la actualidad han logrado llegar a ser llamados “clientes internos”, permitiendo ver a las personas como parte importante en la ejecución del desarrollo de toda organización, razón por la cual hoy en día, en la mayoría de empresas, se están enfocando todos los esfuerzos en direccionar una correcta cultura organizacional que se constituya en uno de sus ejes de acción en términos de gestión del talento humano, ya que esto les permitirá fomentar en cada uno de sus colaboradores, valores que incentiven el éxito y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales teniendo en cuenta su cultura e identidad como una estrategia competitiva. (Llanos Encalada, 2016, pág. 3)

Así mismo, las organizaciones también están en la búsqueda constante de mejorar la productividad de forma continua, para lo cual el gestionar se ha convertido en la manera de ejecutar procesos necesarios al interior de las empresas con el fin de lograr unos objetivos previamente establecidos, dichos procesos requieren por lo general de recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros los cuales para ser mejorados dependen de modelos de

gestión que permitan minimizar los fallos en los procesos y eliminar los recursos innecesarios, ya que estos modelos se basan en criterios de eficacia, calidad, productividad, eficiencia, efectividad, compromiso y participación de todo el personal interno de la empresa facilitando la optimización de procesos y el incremento de resultados.

Con base en lo anterior, la gestión del talento humano ha pasado de ser un área netamente operativa a ser un aliado estratégico para las organizaciones, convirtiéndose en un intermediario entre la organización y sus clientes internos, a través de modelos organizacionales que permitan no solo diseñar estrategias que estén encaminadas al cumplimiento de objetivos, sino también, que permitan el desarrollo, crecimiento y motivación de todos sus colaboradores al interior de las empresas, logrando así, un equilibrio entre la productividad y la calidad de vida, puesto que una de las formas de conseguir el éxito organizacional consiste en lograr que el personal interno se sienta motivado con el transcurrir del tiempo. (L. Dolan, 2019, pág. 7)

Todo lo anterior, con el fin de día tras día ser más competitivas en el mercado,

puesto que hoy, los gerentes se están enfatizando en identificar las competencias requeridas para gestionar de manera óptima todo su talento humano. (Velásquez Gómez, 2019, pág. 20)

Antecedentes

A través de los últimos años, la gestión del talento humano ha tenido una transformación de gran impacto para las organizaciones basados en las necesidades del mercado que son cada vez más cambiantes y exigentes; a continuación, se muestra una breve descripción de estudios previos realizados por varios autores relacionados con las diferentes estrategias utilizadas para mejorar la productividad y la competitividad de las organizaciones.

En primer lugar, Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de recursos humanos”, menciona que el área de recursos humanos tiene como principal función la alineación con los objetivos de la organización teniendo como base fundamental promover el desempeño eficiente de las personas pasando de ser un área operativa a un área que permite mejorar las organizaciones a través de rapidez, generando proactividad y competitividad mediante cinco

subprocesos para la gestión del personal interno como son la integración o provisión, la organización, la retención, el desarrollo y la evaluación de personas. (Chiavenato , 2011) Capitulo IV.

Para (Riascos Erazo, 2011, pág. 142) en su artículo “Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano”, el área de personal requiere del manejo eficiente de gran cantidad de información, especialmente para la toma de decisiones, es por esta razón que los sistemas de información facilitan reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar los datos relacionados con los recursos humanos dentro de la organización, para lo cual las TIC se han convertido en una base fundamental de apoyo administrativo, que permiten el manejo de la información, convirtiéndose así en un recurso estratégico que de acuerdo a su uso generan ventajas competitivas para la organización.

En el artículo publicado por la Universidad de Medellín, llamado “Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal” habla sobre la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico de la organización como un camino para

influir positivamente sobre su capacidad, contribuyendo de este modo, a la mejora de sus resultados organizacionales y de su competitividad. (Prieto Bejarano, 2013, pág. 11)

Pedro Prieto en su investigación, sostiene que la empresa tiene la obligación de crear un ambiente en el que los empleados se sientan felices de trabajar, esta tiene la responsabilidad de priorizar, valorar y recompensar a sus colaboradores por sus tareas, logrando que hagan lo que aman y disfruten lo que hacen. (Prieto Bejarano, 2013, pág. 53).

Para (Tamayo Salamanca, Del Río Cortina, & García Ríos, 2014, pág. 70), en su artículo “Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos”, el talento humano debe ser estudiado desde tres dimensiones como son, la del desarrollo humano, la de condiciones laborales y la de productividad, mediante una adecuada planeación, organización, desarrollo y coordinación del personal interno para lograr una correcta efectividad en pro de los objetivos organizacionales mediante acciones y/o actividades que afectan directamente el desempeño del talento humano y por ende el desarrollo

empresarial, ya que el éxito de una organización depende de las adecuadas relaciones existentes entre su personal interno y los procesos a desarrollar.

Según (Villamizar, 2014, pág. 42) las razones que motivan a las empresas a invertir en mejoramiento y desarrollo de su talento humano están relacionadas con las necesidades de un mercado cada vez más exigente en cuanto a productos, servicios, estándares de calidad, innovación y siempre a la búsqueda que tienen las organizaciones de contar con el personal mejor calificado y dinámico hacia el aprendizaje.

(Villamizar, 2014, pág. 43) plantea que el desarrollo organizacional se verá afectado por 4 variables: el sistema empresarial, el clima organizacional, el comportamiento grupal del equipo de trabajo y el comportamiento individual de los colaboradores, todos estos incidirán en los resultados de las empresas.

Según (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014, pág. 4) el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre el actuar de los demás y su principio fundamental es que las personas tiendan a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas. Siendo así,

los líderes deben lograr que la organización genere las relaciones que le permitan obtener los resultados esperados.

Según Luz M. Vallejo en su libro gestión del talento humano 2016, manifiesta que el talento humano en las organizaciones debe tener 4 competencias básicas las cuales son: primero el conocimiento (el saber) compuesto por: know how, aprender a aprender, aprender de manera continua, ampliar, transmitir y compartir el conocimiento; la segunda competencia que consiste en la habilidad (saber hacer) basado en, aplicar conocimiento, visión global y sistémica, trabajo en equipo, liderazgo y motivación; la tercera competencia, el Juicio (saber analizar), comprendido por evaluar las situaciones, tener datos, tener espíritu crítico, juzgar los hechos y definir prioridades; la última competencia es actitud (saber hacer que ocurra) esto implica tener actitud emprendedora, innovación, ser un agente de cambio, asumir riesgos y siempre estar enfocados hacia los resultados. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 32).

En el artículo “Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas en transformación” de (Hernandez Palma, Martinez Sierra, &

Cardona Arbelaez, 2016, pág. 143), las organizaciones que quieren ser competitivas en el día a día deben orientar todas sus actividades al cumplimiento de resultados teniendo como base fundamental la integración de todos sus recursos especialmente el “recurso humano”, a través de gestión de procesos enfocados al cumplimiento de la misión de la empresa, aprovechando el conocimiento, habilidades y destrezas que tienen las personas con el fin de encontrar la mejor manera de implementar y mejorar procesos al interior de las organizaciones, en pro de obtener impactos positivos a sus demás stakeholders como por ejemplo, clientes externos y proveedores.

En el libro “gestión del talento humano” el autor menciona que esta área requiere de procesos como el reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar, brindar retroalimentación y seguimiento al personal interno, además de formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, logrando de esta manera que el personal se sienta comprometido con la empresa y tenga sentido de pertinencia con ella, para de esta manera lograr niveles altos de productividad y calidad enfocados al cumplimiento de los objetivos

organizacionales. (Vallejo Chávez, 2016, pág. 16)

(García Olivares, 2016, pág. 27), en su artículo “Gestión del talento humano en la organización empresarial”, indica que el área de talento humano tiene dentro de sus obligaciones y/o funciones, aportar valores agregados a las organizaciones a través de la correcta selección y contratación, formación y desarrollo, compensación, prevención de riesgos laborales, evaluación y control de personas, con el fin de formar al interior de las empresas equipos con diferentes capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos que sumados sinérgicamente generen ventajas competitivas para la organización.

Según el libro “Robot-Proof: Higher Education in the Age of Artificial Intelligence”, el crecimiento de la necesidad de tener conocimientos al interior de las empresas ha aumentado en un 34%, por lo cual, cada vez más se necesita de mejorar la educación por parte de las personas en las organizaciones y de esta manera, suplir vacíos y mejorar la producción (Aoun, 2017) Capítulo II.

Según Johana Meneses en su artículo de investigación nos menciona que las organizaciones en su estrategia de gestión del personal deben tener en cuenta un modelo integral de procesos de gestión, que les permita la atracción y retención del mejor talento (personal positivo, dispuesto a dar lo mejor de ellos con el fin de lograr los mejores resultados para la empresa). (Meneses Pinto, 2019, pág. 25)

Para (Iansiti & Lakhani, 2020) en el libro “Competing in the Age of AI” Capítulo VIII, la transformación, los sistemas digitales que nacen cada día y el surgimiento de redes sociales, ponen en riesgo no solo la privacidad de las empresas, sino también de las personas que en ellas laboran y de los clientes externos, ya que por el aumento de la intrusión a través del ciberespacio en los sistemas corporativos de las organizaciones, se debe fomentar una cultura tanto de producción como de educación en protección de la información interna.

Con base en estos estudios, se evidencia que elegir un buen modelo de gestión del talento humano llevara al logro de los objetivos organizacionales en términos de efectividad, eficiencia y eficacia.

Marco Teórico

Hoy en día, los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales y en general la globalización han contribuido a que el concepto de gestión del talento humano haya tenido diferentes enfoques con el transcurrir del tiempo. De igual firma, los avances de la economía y la mayor competitividad entre las organizaciones conducen a un nuevo tipo de propósitos que implican nuevos instrumentos y nuevas estrategias para la gestión del personal interno.

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano tiene como finalidad obtener un valor añadido, una mayor rentabilidad y una orientación utilitaria de las personas; es cuando se reconoce un talento y se desarrolla una estrategia y una dinámica para que ese talento alcance su máxima productividad. (Machado, 2017, pág. 4)

Además, para identificar el cómo gestionar adecuadamente el talento humano, a lo largo del tiempo, diferentes autores han creado una serie de esquemas o modelos de gestión con el fin de facilitarle a las

organizaciones su correcto funcionamiento.

Modelos de Gestión del talento humano

Un modelo de gestión es aquel que busca garantizar la correcta administración y gestión del talento humano y que comprende una estructura que relaciona personas, tecnología y procesos mediante un esquema de planificación o desempeño para las organizaciones, convirtiéndose en un referente estratégico. (Sparrow & L. Cooper, 2017, pág. 46)

A lo largo de los años, autores como Idalberto Chiavenato, Werther y Davis, Beer, Harper y Lynch, entre otros, han contextualizado sus modelos de gestión, la gran mayoría enfocados a actividades como el reclutamiento y selección de personas, formación, compensaciones laborales, evaluaciones y seguimientos al desempeño, sin embargo en las últimas décadas se han desarrollado nuevos modelos que hacen ver al área de talento humano, no como un área operativa, sino, como un socio o aliado estratégico de las organizaciones en la actualidad.

Algunos de estos modelos son: la gestión de procesos teniendo en cuenta que cada uno ellos están conformados por una serie

de actividades encaminadas a generar determinados resultados y que deben ser optimizados para brindar una mejora continua (Hernandez Palma, Martinez Sierra, & Cardona Arbelaez, 2016, pág. 147).

Otros, dirigidos a la gestión prospectiva, la cual se basa en el estudio del futuro para resolver los problemas del presente teniendo en cuenta factores externos e internos relacionados con los cambios que trae la globalización. (Astigarraga, 2016, pág. 16).

Por otra parte, se encuentra la gestión por competencias en la cual se pretenden identificar, desarrollar, combinar y utilizar los conocimientos, y destrezas del personal interno para convertirlos en una estrategia que permita aumentar el desarrollo y el crecimiento organizacional (Alles, 2015, pág. 79).

Por último, la gestión basada en el logro de objetivos, cuya finalidad es la mejora continua de la gestión de talento humano y el desarrollo de las condiciones humanas al interior de la organización en pro de incrementar la competitividad organizacional a través de su mayor recurso "las personas".

Herramientas clave para gestionar el talento humano

Con el fin de optimizar la toma de decisiones al interior de la organización toda empresa debe tener en cuenta una serie de herramientas de gestión del talento humano como: el benchmarking, cuyo propósito es realizar mejoras internas basadas en la observación. (Herrera Rasmussen, 2017, pág. 11); Outsourcing, el cual consiste en delegar a terceros una parte de las funciones administrativas; Empowerment, el cual busca maximizar las capacidades, destrezas, habilidades, conocimientos y competencias; Management, que busca generar una estabilidad organizacional a través de la estandarización de procesos. (Gómez Montoya, Zuluaga Mazo, & Hernández Vahos, 2015, pág. 109) y el Coaching, el cual tiene como enfoque la búsqueda de la integridad de las personas mediante el desarrollo y crecimiento creativo. (Marson, 2019, pág. 97)

Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas

La cultura organizacional se encarga de realizar una programación colectiva de la mente que distinguirá a los

miembros de un determinado grupo enseñando la forma correcta de percibir, pensar y sentir sobre los problemas de la organización. (TrevorCaddena-

KeithMillara-RaymondTreacyb-
PaulHumphreysc, 2020, pág. 2)

Adicional, la cultura de una organización podría ser vista como la manera en que se manejan los problemas dentro de una empresa, la forma en que se comportan las personas o la ideología predominante que los empleados llevan en sus mentes. (SaketFadnavisa-AmirNajarzadeha-
FazleenaBadurdeena, 2020, págs. 35-36)

Gestión del talento "Estrategia de retención de personal"

La retención del talento humano consiste en un procedimiento mediante el cual los colaboradores son retenidos y atraídos para que formen parte de la organización durante un periodo largo de tiempo. Los desafíos actuales de retención afectan a la competitividad organizativa, creando dificultad para que las empresas compitan en el mercado, donde el activo más valioso y volátil de la organización, son los empleados costosos, eficientes y leales, obligando a la formulación de una estrategia eficaz que ayude a retener a los

empleados cuyos cargos se consideren críticos para alcanzar los objetivos estratégicos. (Mandell, 2016, pág. 2)

Ahora bien, dar la autonomía necesaria a los empleados para el desarrollo de las funciones, posibilitándoles que diseñen, creen y sueñen con lo que pueden hacer dentro de ella, aumenta en ellos un auto concepto y una autosuficiencia, que les da la posibilidad de que se conviertan en asociados emocionales. (Londoño Restrepo, Garcés Hernández, Méndez Conde, & Martínez Gómez, 2016, pág. 110).

Para resumir, cuando los empleados se sienten valorados y reconocidos por la labor que realizan, se ven impulsados a dedicar una energía adicional a nombre de sus empresas para ayudarles a lograr un mayor éxito. (Satter, 2016, pág. 3)

Clima organizacional a partir de la gestión del talento humano

El clima organizacional, requiere del esfuerzo no solo de los líderes, sino de las personas que laboran en las empresas, este es el entorno que se genera cuando los colaboradores de una compañía con aptitudes colaborativas se relacionan entre sí (Vveinhardt, 2018).

El clima organizacional es la calidad relativamente estable de un ambiente de oficina que experimentan los individuos, influyendo en sus comportamientos y basándose en las percepciones colectivas de las personas dentro de la misma. (Riad, Labib, & Nawar, 2016, págs. 357-358).

Del mismo modo, se deben evaluar algunas características como analizar la percepción que los colaboradores tienen de la compañía, la complejidad de la organización, las altas expectativas que se puedan generar, el impacto en el desempeño y en la vida personal de los colaboradores (Redator Rock Content, 2020).

Por último, una adecuada implementación de modelos de gestión de talento humano tiene dentro de sus funciones reclutar los mejores talentos que permitan formar equipos al interior de las organizaciones con capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos que los lleven a ser elementos diferenciadores que ofrezcan a las empresas ventajas competitivas en el mercado laboral.

Gestión del talento humano aplicada en Colombia "Tendencias"

Hay muchas empresas en el país que saben que la transformación va a la par con el avance del nuevo milenio. Estas organizaciones buscan una transformación cultural, basándose en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que trabajan en sus organizaciones; se puede aumentar el compromiso de los colaboradores hasta en un 23 % realizando actividades de una planeación organizada. (Boucek, 2018).

De igual forma, de acuerdo con el estudio global de Gallup 2019 un porcentaje menor al 15 % de los colaboradores de las empresas se comprometen con ellas (Gallup, 2019), lo que indica que en relación a los años 2017 a 2019, aún falta aplicación estratégica en talento humano al interior de muchas empresas.

Adicional, para el año 2019, se evaluaron 624 organizaciones que cuentan con más de 75 personas. En el estudio indican que la productividad es impactada positivamente cuando hay buen clima para realizar las actividades de trabajo (Great Place to Work, Glüky Group Michael Page, 2019). Las cifras de crecimiento

dependen del sector en el que se desempeña la organización, sin embargo, los porcentajes de crecimiento son mínimo de un 36%, pero es claro, que el éxito depende de que tan “estratégica” es la gestión del Talento Humano al interior de la organización, que tan coordinada esta con los líderes, que confianza se está generando y como se motiva a los colaboradores. De las empresas anteriormente mencionadas, el 74% son colombianas, sobresale una buena calificación del nivel de aceptación de los colaboradores en estas organizaciones, con puntajes superiores a 8,60 sobre 10; en el estudio se indica que los puntajes más bajos lo obtuvieron las remuneraciones salariales y los reconocimientos en las actividades.

Gestión del talento humano y su influencia en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones colombianas

En Colombia, gracias a empresas que le apuntan a mejorar la gestión de talento humano, se observa cómo ha mejorado el crecimiento productivo de las mismas, sin embargo, de acuerdo con el

ranking anual de competitividad realizado por la firma Global Talent Competitiveness Index (GTCI) respecto a la diversidad en las organizaciones y el impacto en la competitividad, Colombia mejoró en dos posiciones ocupando el puesto 65 en 2019 entre 125 naciones. (INSEAD, The Adecco Group and Tata Communications, 2019, págs. 32, 64, 113).

Es por ello, y gracias a resultados de encuestas e investigaciones, realizadas por el instituto Great Place to Work®⁴, para organizaciones con mejores prácticas laborales en el país, para 2019, en la categoría de más de 500 colaboradores, el primer puesto lo ocupa la empresa DHL Express Colombia Ltda., para organizaciones con menos de 500 colaboradores, el primer puesto lo ocupa la empresa Terminal de Contenedores de Cartagena S.A. (Contecar S.A.), (Great Place to Work, 2019). En estos estudios se evalúa el respeto, orgullo, credibilidad, sentido de equipo e imparcialidad al interior de las organizaciones.

Otro estudio, fue el realizado por la empresa Universum Global en el año 2019

⁴ Instituto Great Place to Work®: una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes

lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables.

con el Ranking de los empleadores más atractivos de Colombia y es liderado en el nivel de negocios por Google y en ingeniería el listado lo lidera Ecopetrol S.A. (*Universum Global, 2020*).

Ejemplos de éxito basados en una adecuada implementación de modelos de gestión del talento humano

Teniendo en cuenta los resultados de los rankings y de acuerdo con las mediciones de desempeño y clima organizacional de Merco, dentro de este listado, se toma al azar en el puesto 19 la empresa Colombina, dedicada al comercio de productos alimenticios, pero que su nombre, indica que vende “alegría alimentaria”, ellos crearon un proceso corporativo de desarrollo, entrenamientos, y programas, los cuales les permiten a sus clientes internos tener herramientas para el desempeño de sus cargos.

Para el caso del listado de The Great Place to Work®⁵ en relación con empresas hasta con 500 colaboradores, se toma como ejemplo a la compañía Bayport Colombia S.A. una multinacional financiera que ocupa el lugar número 7 del listado de las

mejores empresas para trabajar 2019. Para esta empresa, encabezada por Lilian Perea Ronco (CEO) y Adriana Cabrera Bernal (Directora de Talento Humano), enfocar su atención en el bienestar de todos sus colaboradores aumenta y hace sostenibles los resultados estratégicos de la compañía, mediante factores como la confianza, el compromiso y la calidad de todo su personal interno especialmente de sus líderes. (*Great Place To Work, 2019*). Para Adriana, el crecimiento personal se da cuando existen líderes disciplinados y enfocados con los objetivos organizacionales inspirando a los demás colaboradores a realizar una liberación de talentos. (*Great People Leader, 2020*), y por su parte Lilian, considera que existe un mayor nivel de compromiso si existe equidad y justicia para con el personal interno sin importar su edad, género o su condición sexual.

Por otra parte, durante la crisis de la pandemia del año 2020, una de las empresas que más se destacó al velar por conservar a sus empleados fue Arturo Calle, la comercializadora aparece en el top 100 de Merco 2019 en el puesto 15. La

⁵ Instituto Great Place to Work®: una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes

lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables.

empresa en medio de la crisis económica generada por la cuarentena, continuo con la responsabilidad moral de remunerar a sus colaboradores.

Resultados

Con base en los referentes bibliográficos consultados, se puede mencionar que en general, los autores en sus distintos argumentos coinciden en afirmar que el crecimiento, fortalecimiento y cumplimiento de metas en las organizaciones esta dado por la atención adecuada a la gestión del talento humano y comparten la opinión que al desatender a las personas que conforman las organizaciones es como descuidar el éxito de las mismas (Velásquez Gómez, 2019).

Siguiendo la misma línea, (Claus, 2019) indica que toda organización que pretenda ser innovadora y tener una visión global, debe tener como aliado estratégico la elección de un buen modelo de gestión del talento humano aplicado al core del negocio y que se encuentre alineado con su misión, visión y objetivos corporativos.

Sumado a lo anterior, se coincide con (Llanos Encalada, 2016) que para que un modelo de gestión este fortalecido se

requiere que se complemente con la puesta en marcha de una adecuada cultura y clima organizacional, puesto que esta se convierte en el eje de acción que permite inculcar y fomentar valores permanentes en las personas, pero al mismo tiempo, se fortalece la identidad corporativa al exterior de las empresas.

Por último, la firma (Gallup, 2019) en sus múltiples investigaciones y estudios ha evidenciado, que en Colombia las organizaciones en las cuales su personal está comprometido con su ADN corporativo, logran ocupar puestos importantes en los listados de crecimiento relacionados con clima laboral, reputación, mejores prácticas laborales en el país e impactos a nivel de competitividad y productividad.

Discusión de resultados

Considerando lo anterior, es importante decir, que las empresas hoy en día están poniendo en práctica modelos de gestión del talento humano, que dependiendo de su unidad de negocio pretenden integrar factores como la cultura, los valores, la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los procesos críticos y las estrategias para generar valor,

que les permite realizar diagnósticos al interior de las mismas con el fin de identificar oportunidades de mejora evaluando y/o planteando posibles soluciones que permitan cambios positivos y que favorezcan al crecimiento y desarrollo de las organizaciones, teniendo en cuenta tendencias claves que dan forma a las estructuras laborales como son, los comportamientos de los colaboradores, las nuevas tecnologías y generaciones que traen consigo enfoques, actitudes y expectativas aún más exigentes.

Por otra parte, esta revisión bibliográfica reitera que las empresas deben tener presente que sus colaboradores son parte esencial en la ejecución de cada uno de los procesos al interior de ellas, puesto que en muchas ocasiones prefieren invertir en desarrollos tecnológicos o en temas operativos que invertir en el desarrollo del conocimiento de su personal interno, teniendo en cuenta que ellos pueden convertirse en factores que logren dar un gran diferencial en términos de productividad y competitividad.

Sin embargo, es válido afirmar que la productividad va de la mano con el clima organizacional de una entidad, ya que para que los procesos sean eficientes el

personal debe estar conforme con su ambiente laboral y sus respectivas funciones, como también su participación dentro de la misma, ya que desde el interior es donde se marca la diferencia.

Para finalizar, es significativo considerar los lineamientos éticos los cuales son el punto de referencia para garantizar un adecuado comportamiento individual y grupal en la consecución de estos planes estratégicos los cuales deben ser claros, compartidos y aceptados por todo el personal interno de la organización, garantizando así que todo el grupo de colaboradores trabajaran en Pro del cumplimiento de los mismos.

Conclusiones

La gestión del talento humano en Colombia, poco a poco se ha convertido en uno de los pilares más importantes de toda organización, ya que está enfocando sus estrategias en las competencias y habilidades que logren desarrollar en sus colaboradores en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos, de lo cual dependerá el éxito de las empresas puesto que cada persona hace parte importante de los procesos y/o procedimientos que se

desarrollan al interior de la organización, y por tal razón, deben ser reconocidos por la gerencia, no solo como empleados sino como un cliente interno de la empresa, al cual se le debe brindar un ambiente de trabajo agradable y unas condiciones que traten de suplir sus necesidades básicas, esto con el fin que ellos tengan sentido de pertenencia con la compañía, brindando su apoyo en la correcta ejecución y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De igual forma, también es necesario determinar el modelo de gestión a seguir al interior de las empresas, ya que en la actualidad, para lograr ser más productivos y competitivos, se deben tener en cuenta la integración de varios modelos que permitan garantizar por un lado la correcta ejecución de los procesos mediante la optimización de los mismos y por otra parte, el desarrollo de competencias del personal interno con el fin de aprovecharlo al máximo en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, enfocados a la misión y la visión de la empresa a pesar de las condiciones del mercado y proyectándose siempre al futuro sin perder de vista el rumbo.

Finalmente, el éxito de las organizaciones va a estar enfocado en generar un correcto análisis y una adecuada metodología en cada proyecto que se pretende cumplir con el valioso aporte de cada colaborador, trabajando en equipo y teniendo unas metas claras de cada función o tarea que se tenga que desempeñar.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires - Argentina: Granica S.A. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FuMRCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=gestion+por+competencias&ots=kXEkitJE3W&sig=snfkPZcM_3Jp9tlweilvzQTC6NA#v=onepage&q=gestion%20por%20competencias&f=false
- Aoun, J. E. (2017). *Robot-Proof: Higher Education in the Age of Artificial Intelligence* (Primera ed.). London: The MIT Press. Recuperado el 04 de 10 de 2020
- Astigarraga, E. (2016). PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: ORÍGENES, CONCEPTOS CLAVE E INTRODUCCIÓN A SU PRÁCTICA. *Revista Centroamericana de Administración Pública*. Recuperado el 25 de 08 de 2020, de <http://ojs.icap.ac.cr:8012/ojs/index.php/RCAP/article/view/23/37>

- Bingham, T. (2015). *Talent Management*. Alejandria - Virginia: American Society for Training and Development. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de https://books.google.com.co/books?id=HDBdDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=model+of+human+talent+management&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjikJar___rAhWF1FkKH WX8AoY4FBD0ATAJegQICRAC#v=onepage&q=model%20of%20human%20talent%20management&f=false
- Boucek, A. (22 de 08 de 2018). *State of the Global Workplace*. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/adrianboucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017#:~:text=State%20of%20the%20Global%20Workplace%2085%25%20of%20employees%20worldwide%20are,everywhere%20can%20do%20about%20it.>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Claus, L. (31 de 05 de 2019). HR disruption- Time already to reinvent talent management. *Business Research Quarterly*. Recuperado el 29 de 09 de 2020, de <https://pdf.sciencedirectassets.com/308269/1-s2.0-S2340943619X00043/1-s2.0-S2340943619302129/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjECYyCjVzLVVhc3QtMSJGMEQCICln6aqBmXNbQPOOG4D3PftR1Fq5KzAstyHaHpVBOmsJAiB%2BviYGnDiXO3IW2AK2CvwsngtCKTnMntE6MWz9vvt%2F>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Estados Unidos: Oxford University Press. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de https://books.google.com.co/books?id=S4c0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=human+talent+management&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwij57qy___rAhWB1FkKHQFUBPIQ6AEWAHoECAEQAg#v=onepage&q=human%20talent%20management&f=false
- Cupe Cabezas, W. V. (2017). *IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES*. Recuperado el 28 de 08 de 2020, de Repositorio Universidad San Andres Peru: http://repositorio.usan.edu.pe/bitstream/usan/57/1/06_TI_USAN.pdf
- Gallup. (2019). Gallup Advanced analytics. *Gallup 2019 Global Emotions Report*. Washington D.C., Estados Unidos de América. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de <https://www.gallup.com/analytics/248906/gallup-global-emotions-report-2019.aspx>
- García Olivares, A. (2016). *Gestión del Talento en las Organizaciones Empresariales*. Universidad Miguel Hernández. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de <http://193.147.134.18/bitstream/11>

- 000/3943/1/TFG%20Garc%C3%ADa%20Olivares%20Adrian.pdf
- Gómez Montoya, R., Zuluaga Mazo, A., & Hernández Vahos, J. (2015). *MANAGEMENT ESTRATÉGICO EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN*. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <https://app.eam.edu.co/ojs/index.php/sinapis/article/view/80/113>
- Great People Leader. (2020). *Lideres Reconocidos*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de LinkedIn: <https://greatpeopleleader.co/>
- Great Place to Work. (diciembre de 2019). *Los mejores lugares para trabajar en Colombia 2019*. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia/2019>
- Great Place To Work. (2019). *Los mejores lugares para trabajar en Colombia 2019*. Recuperado el 01 de 09 de 2020, de <https://www.greatplacetowork.com.co/es/listas/colombia2019/hasta-500/bayport>
- Great Place to Work, Glüky Group Michael Page. (2019). *Great Place to Work, Glüky Group*. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de <https://www.michaelpage.com.co/pr-ensa-y-estudios/art%C3%ADculos/michael-page-great-place-work%C2%AE-y-gl%C3%BCKy-group-lanzan-work-book>
- Hernandez Palma, H. G., Martinez Sierra, D., & Cardona Arbelaez, D. (2016). *ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN*. Universidad Libre, Cartagena - Colombia. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/499/391>
- Herrera Rasmussen, L. (2017). *Factores claves en la gestión de personas, benchmarking: "Los Mejores lugares para trabajar" y Productos Unión*. Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado el 31 de 08 de 2020, de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1056/Luis_Tesis_Doctorado_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI*. Bostón: Harvard Business Review Press. Recuperado el 05 de 10 de 2020
- INSEAD, The Adecco Group and Tata Communications. (25 de mayo de 2019). *The Global Talent Competiveness Index*. Fontainebleau: Bruno Lamin and Felipe Monteiro. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2019/01/GTCI-2019-Report.pdf>
- L. Dolan, S. (2019). *Más coaching por valores*. Almuzara. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de https://books.google.es/books?id=glP9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Llanos Encalada, M. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA*.

- Universidad ECOTEC, Samborondón - Ecuador. Recuperado el 22 de 09 de 2020, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63423335/La_cultura_organizacional._Eje_de_accion_de_la_gestion_humana20200525-61852-17z28rl.pdf?1590442009=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EJE_DE_ACCION.pdf&Expires=160080
- Londoño Restrepo, I., Garcés Hernández, C., Méndez Conde, K., & Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Fundación Universitaria Luis Amigó*, 115. Recuperado el 29 de 08 de 2020
- Machado, C. (2017). *Competencias and Global talent Management*. Braga - Portugal: Springer International Publishing. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de https://books.google.com.co/books?id=EzQtDgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=human+talent+management&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEw57qy-__rAhWB1FkKHQFUBPIQ6AEwA3oECAYQAQ#v=onepage&q=human%20talent%20management&f=false
- Mandell, P. (27 de 07 de 2016). *Employee Engagement And Retention: Tips to improve employee retention*. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de <https://search-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/docview/1955087145/935732B645FE422DPQ/3?accountid=50441>
- Marson, N. (2019). *Leadin by Coaching*. Springer Nature Switzerland
- Recuperado el 28 de 09 de 2020, de <https://link-springer-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/book/10.1007/978-3-319-76378-1#toc>
- Meneses Pinto, K. J. (03 de 04 de 2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. *Universidad Nueva Granada*, pág. 32. Recuperado el 29 de 08 de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>
- Poveda Sierra, S. (2018). *LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE TALENTO HUMANO*. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA, Bogotá D.C. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/6879/1/5131586-2018-II-GTH.pdf>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestion del talento humano como estrategia para retencion del personal*. Medellin: Universidad de Medellin. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Redator Rock Content. (24 de 06 de 2020). *Clima organizacional: ¿que es y por que es importante evaluarlo?* Recuperado el 28 de 08 de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- Revista de Investigación. (08 de 2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. 40(88). Recuperado el 25 de 08 de 2020, de http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1010-29142016000200008&script=sci_arttext&tlng=en

- Riad, L., Labib, A., & Nawar, Y. S. (27 de 06 de 2016). *Assessing the impact of organisational climate on employees commitment*. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de <https://search-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/docview/1817996051/fulltext/1C43C5FC955241E2PQ/14?accountid=50441>
- Riascos Erazo, S. C. (12 de 2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *27(46)*, 141-152. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a11.pdf?__hstc=17859942.1bb630f9cde2cb5f07430159d50a3c91.1533772800103.1533772800104.1533772800105.1&__hssc=17859942.1.1533772800106&__hsfp=1773666937
- Ríos Manríquez, M., López Mateo, C., & Sánchez Fernández, M. (2019). El capital humano como factor clave en el desempeño empresarial: Una visión desde el empowerment. *Revista de Gestão e Secretariado, 10(3)*. Recuperado el 31 de 08 de 2020, de <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/914>
- SaketFadnavisa-AmirNajarzadeha-FazleenaBadurdeena. (27 de 09 de 2020). *An Assessment of Organizational Culture Traits Impacting Problem Solving for Lean Transformation*. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de <https://www-sciencedirect-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/science/article/pii/S2351978920314669>
- Satter, M. (15 de 12 de 2016). *Employee retention depends on employee experience*. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de <https://search-proquest-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/docview/1848926578/8EF649438DD543EFPQ/9?accountid=50441>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (15 de 10 de 2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. Recuperado el 06 de 10 de 2020, de [https://pdf.sciencedirectassets.com/312305/1-s2.0-S2215910X14X70023/1-s2.0-S2215910X14700266/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEN7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIAhx9aIH7mWLBzAYyDN3qllDEin7HzUuXKTKR7S5YhF3AiEAgTwsplQcvdWU](https://pdf.sciencedirectassets.com/312305/1-s2.0-S2215910X14X70023/1-s2.0-S2215910X14700266/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEN7%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIAhx9aIH7mWLBzAYyDN3qllDEin7HzUuXKTKR7S5YhF3AiEAgTwsplQcvdWU)
- Sparrow, P., & L. Cooper, S. C. (2017). *a research agenda for human resource management*. Massachusetts: Edwar Elgar Publishing. Recuperado el 23 de 09 de 2020, de https://books.google.com.co/books?id=Px06DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=model+of+human+talent+management&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiSILT6_v_rAhXKo1kKHRKFAy04ChDoATAHegQICRAC#v=onepage&q=model%20of%20human%20talent%20management&f=false
- Tamayo Salamanca, Y., Del Río Cortina, A., & García Ríos, D. (30 de 10 de 2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*. Recuperado el 31 de 08 de 2020, de <https://reader.elsevier.com/reader/s>

- d/pii/S2215910X14700217?token=9
CFB52252B8746137D7F77126D54A3
090A3390E5A1EA22A21B9F74B3920
B6CF00D5D17D575510DB0CD7A232
8120E08BD
- TrevorCaddena-KeithMillara-
RaymondTreacyb-PaulHumphreysc.
(01 de 05 de 2020). *The mediating
influence of organisational cultural
practices in successful lean
management implementation*.
Recuperado el 23 de 09 de 2020, de
[https://www-sciencedirect-
com.proxy.bidig.areandina.edu.co/sc
ience/article/pii/S092552732030130
4](https://www-sciencedirect-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/science/article/pii/S0925527320301304)
- Universum Global. (9 de julio de 2020).
*Companies where Colombian young
talen want to work in 2020*.
Recuperado el 23 de 09 de 2020, de
[https://universumglobal.com/blog/c
olombia-most-attractive-employers-
2020/](https://universumglobal.com/blog/colombia-most-attractive-employers-2020/)
- Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del
talento humano*. Ecuador: La
Caracola editores. Recuperado el 06
de 10 de 2020, de
[http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direc
cion-
publicaciones/public/docs/books/20
19-09-17-222134-
gesti%C3%B3n%20del%20talento%2
0humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)
- Velásquez Gómez, A. (2019). *Implementación
del modelo de gestión humana (GH)
propuesto por Dave Ulrich. Efectos,
desafíos y percepciones*. Universidad
EAFIT, Medellín. Recuperado el 22 de
09 de 2020, de
[https://repository.eafit.edu.co/bitstr
eam/handle/10784/13899/Andres_V](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13899/Andres_V)
- elasquezGomez_2019.pdf?sequence
=2&isAllowed=y
- Villamizar, C. E. (15 de 10 de 2014).
*Desarrollo del talento humano como
factor clave para el*. Recuperado el
06 de 10 de 2020, de [https://www-
sciencedirect-
com.proxy.bidig.areandina.edu.co/sc
ience/article/pii/S2215910X1470018
7](https://www-sciencedirect-com.proxy.bidig.areandina.edu.co/science/article/pii/S2215910X14700187)
- Vveinhardt, J. (2018). Organizational Culture
- How much underused potential
does science have? Recuperado el 28
de 08 de 2020, de
[https://www.intechopen.com/predo
wnload/63860](https://www.intechopen.com/predownload/63860)