

# Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia

*Adriana Vera-Barbosa*

Magíster en Gerencia de Talento Humano  
Directora de Talento Humano, Corporación Universidad de la Costa  
Barranquilla, Colombia  
Rol de la autora: intelectual  
avera2@cuc.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-2318-0513>

*Ana Beatriz Blanco-Ariza*

Doctorado en Administración  
Profesora investigadora, Universidad Simón Bolívar  
Barranquilla, Colombia  
Rol de la autora: intelectual  
ablanco1@unisimonbolivar.edu.co  
<https://orcid.org/0000-0002-5400-1135>

MODEL FOR HUMAN TALENT MANAGEMENT IN SERVICE-SECTOR SMEs IN BARRANQUILLA, COLOMBIA

**ABSTRACT:** Human talent management enable organizations to improve employee performance. In this sense, it is essential to develop strategies, tools and elements to foster an effective competitiveness for the globalized world. This article aims to identify the needs in terms of human talent management by service-sector SMEs affiliated to the Colombian Association of Small and Medium Businesses (ACOP), in Spanish) in the city of Barranquilla, Colombia, in order to design a human talent management (HTM) model that contributes to the improvement of internal processes and the achievement of organizational goals. This research followed a quantitative approach with a correlational-descriptive method. A total of 30 companies participated in this study. Results allowed to identify and describe the characteristics and needs of the studied SMEs regarding HTM, thus providing new insights for improving business performance and competitiveness. Based on this, the need of implementing a HTM model aimed at the management of the development and the valuation of organizations is observed. This, ultimately, will strengthen the internal processes of organizations.

**KEYWORDS:** Human talent management, models, SMEs, services.

MODELO PARA A GESTÃO DO TALENTO HUMANO NAS PMEs DO SETOR DE SERVIÇOS DE BARRANQUILLA, COLÔMBIA

**RESUMO:** a gestão do talento humano permite que as organizações melhorem o desempenho dos empregados. Nesse sentido, é primordial que ela desenvolva estratégias, ferramentas e elementos coerentes a essa temática, que permitirão uma efetiva competitividade na globalização. Este artigo tem como objetivo identificar as necessidades de gestão do talento humano (GTH) que apresentam as PMEs do setor de serviços, vinculadas à Associação Colombiana de Pequenos e Médios Empresários em Barranquilla, Colômbia, para então desenhar um modelo de GTH que contribua para melhorar os processos internos da organização e atingir seus objetivos. Esta pesquisa trabalhou com a abordagem quantitativa, com um método descritivo correlacional e com características e necessidades das PMEs desse setor quanto à GTH, o que permite um novo olhar para melhorar o desempenho profissional e a competitividade. Com isso, conclui-se que é pertinente implantar um modelo de GTH dirigido à gestão da organização do desenvolvimento e da avaliação; dessa forma, seriam fortalecidos os processos internos da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão do talento humano, modelos, PMEs, serviços.

UN MODÈLE DE GESTION DU TALENT HUMAIN DANS LES PME DU SECTEUR DES SERVICES DE BARRANQUILLA, COLOMBIE

**RÉSUMÉ:** La gestion des talents humains permet aux organisations d'améliorer les performances de leurs employés. En ce sens, il est essentiel qu'elle élabore des stratégies, des outils et des éléments relatifs à ce sujet qui permettront une compétitivité effective dans la mondialisation délimitée. Cet article vise à identifier les besoins en gestion des talents humains présentés par les PME du secteur des services, en lien avec l'Association colombienne des petites et moyennes entreprises (ACOP) à Barranquilla, en Colombie, afin de concevoir un modèle de gestion des talents humains (GTH) qui contribue à l'amélioration des processus internes de l'organisation et permet d'atteindre les objectifs fixés. La recherche s'est déroulée selon une approche quantitative, avec une méthode de corrélation descriptive et une population de trente entreprises. Les résultats ont permis d'identifier et de décrire les caractéristiques et les besoins des PME de ce secteur par rapport au GTH, ce qui a permis de donner un nouveau visage à l'amélioration des performances et de la compétitivité au travail. Nous concluons qu'il est pertinent de mettre en œuvre un modèle GTH visant la gestion de l'organisation du développement et de la valorisation, tout en renforçant les processus internes de l'organisation.

**MOTS-CLÉ:** Gestion des talents humains, modèles, PME, services.

**CITACIÓN:** Blanco-Ariza, A. B., & Vera-Barbosa, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.

**CLASIFICACIÓN JEL:** M12, K31, J01.

**RECIBIDO:** 15 de junio del 2017. **APROBADO:** 25 de junio del 2018.

**DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA:** Adriana Vera Barbosa. Calle 58 N.º 55-66, Bloque 3, Piso 2

**RESUMEN:** La gestión del talento humano permite que las organizaciones mejoren el desempeño de los empleados; en este sentido, es primordial que esta desarrolle estrategias, herramientas y elementos concernientes a esta temática que permitirán una efectiva competitividad en la globalización que se demarca. El presente artículo tiene como objetivo identificar las necesidades de gestión del talento humano que presentan las pymes del sector de servicios, vinculadas a la Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios (ACOP) en Barranquilla, Colombia, para así diseñar un modelo de gestión del talento humano (GTH) que contribuya al mejoramiento de los procesos internos de la organización y permita alcanzar los logros estipulados. La investigación se trabajó mediante un enfoque cuantitativo, con un método de tipo descriptivo correlacional y con una población de treinta empresas. Los resultados permitieron identificar y describir las características y necesidades de las pymes de este sector en relación con la GTH, permitiendo una nueva mirada encaminada a mejorar el desempeño laboral y la competitividad. Con lo anterior, se concluye que es pertinente implementar un modelo de GTH encaminado a la gestión de la organización del desarrollo y la valoración, fortaleciendo de esta forma los procesos internos de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** gestión del talento humano, modelos, pymes, servicios.

## Introducción

Siendo la gestión del talento humano (GTH) un aspecto importante dentro de las organizaciones, el presente artículo tiene como objetivo identificar las necesidades de GTH que presentan las pymes del sector de servicios vinculadas a la Asociación Colombiana de Pequeños y Medianos Empresarios (ACOP) Barranquilla, Colombia. De este modo, se pretende diseñar un modelo de GTH que contribuya al mejoramiento de los procesos internos de la organización y permita alcanzar los logros estipulados.

El siglo xx trajo consigo grandes cambios y transformaciones en las organizaciones y sus estructuras, así como en la administración y el comportamiento organizacional. Este ha sido un periodo que podría definirse como “el siglo de las fábricas”, a pesar de que se presentó un cambio acelerado

en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones marcaron la manera de administrar los recursos humanos. En tal sentido, durante este siglo se denota una evolución en tiempo y características que permiten comprender el pensamiento y prácticas para gestionar a las personas que hacen parte de las organizaciones.

Por lo tanto, resulta pertinente manifestar que la GTH se considera un sistema en el que se concibe al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar constantemente a partir de una visión renovada, dinámica y competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. Por otra parte, la aplicación práctica de los sistemas de GTH se realiza sobre la concepción de diferentes modelos y enfoques contemporáneos, puesto que su conocimiento puede constituir una herramienta teórico-metodológica valiosa para el diseño o perfeccionamiento de los sistemas de recursos humanos en las empresas (Herrera, 2012).

Para comprender el pensamiento y prácticas sobre la gestión de las personas en el artículo, se abordan los modelos de gestión estratégica del talento humano, dentro de los cuales se encuentran los de Miles y Snow (1978, 1986), Arthur (1992; 1994), Shuler y Jackson (1992), Harper y Lynch (1992) y Álvarez de Zayas (1996). Seguidamente, se revisan los procesos o prácticas de la GTH, para posteriormente aterrizar de manera específica en los modelos de GTH en pymes, en donde abordan modelos como el de Bueno y Morcillo (1997), Dolan, Schuler y Valle-Cabrera (2007), Gallego (2002), Pérez, (2003), Arango, Pérez y Gil (2008), Ortiz y Angulo (2012), Henao y Londoño (2012) y Martínez (2013).

Ahora bien, en aras de dar cumplimiento al objetivo de este artículo, se desarrollarán posturas teóricas enfocadas a la temática planteada, buscando identificar las características pertinentes que se deben incorporar en los modelos de GTH, con la finalidad de lograr de una manera eficiente el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### Gestión del talento humano

Partiendo de las premisas anteriormente mencionadas, se hace pertinente revelar la definición del principio de la GTH. Vaiman y Collings (2013) desarrollan el concepto *principio* como el elemento primordial enfocado en la dirección de gerencia del talento humano, cuyo objetivo es determinar los procesos oportunos y eficientes en la dirección y la gestión de dicha organización, soportada en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas.

Desde un enfoque más reciente, se plantea que la gestión humana está encargada de proveer las herramientas necesarias para dirigir a los empleados, buscando hacer efectivos los objetivos de la organización (Al Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014), procurando así movilizar el capital humano

hacia el logro de los objetivos del negocio (Ciófaló-Lagos & González-Pérez, 2014).

Además, López, Casique y Ferrer (2011) afirman que el objetivo de la gestión de los recursos humanos consiste en desarrollar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa y organizativa eficiente, así como mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal, que contribuyan a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, esta área de la administración dispone de técnicas orientadas a la planeación, la organización, la dirección y el control del factor humano. En las organizaciones, se integran las funciones de recursos humanos, y su éxito depende del ambiente organizacional, el esquema administrativo, las diferentes tecnologías, la consolidación del talento humano a través de su filosofía organizacional y la puesta en práctica de sus políticas. En la tabla 1, se plantea un recorrido a las diferentes funciones de la administración de recursos humanos y cómo algunos autores abarcaron dicho tema.

La GTH está estructurada por diferentes procesos que, en un trabajo conjunto y coordinado, logran contribuir al éxito empresarial. Sin embargo, adicionalmente es primordial que se desarrollen diversas funciones y actividades enfocadas en el ámbito organizacional en pro del mejoramiento del desempeño del personal, con el fin de fortalecer la formación de capital humano, incrementar la productividad, mejorar los resultados financieros y la retención de clientes, ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia y, finalmente, poder dar cumplimiento a los objetivos y metas que contenga la empresa (Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014).

Cabe mencionar que la GTH presenta diferentes prácticas tradicionales, pertinentes para cualquier modelo de GTH que se desee implementar en la empresa; dentro de esta prácticas se encuentran la capacitación constante a los empleados desde cualquier jerarquía; el impulso de las normas y las reglas de la compañía; el establecimiento de procesos escritos sobre la forma de selección del personal; la socialización por medio de diferentes actividades de la política de la empresa; la evaluación de desempeño a los empleados, entre otras (Escobar & Vargas, 2016).

### Modelos de gestión estratégica del talento humano

A través de los años, la GTH ha desarrollado diversos modelos de gestión estratégica de recursos humanos, por lo que resultan muy variados y parcialmente diferentes. Sin embargo, Fleitas (2013) plantea que se distinguen modelos que siguen un enfoque universalista frente a otros con un enfoque contingente. Con respecto al enfoque universalista, Pfeffer (1994, 1997, 1999) sostiene la existencia de mejores prácticas de gestión de los recursos humanos, cualquiera que sea la situación de la organización. En cambio, el enfoque contingente postula que la orientación de las prácticas dependerá de variables organizativas



y del entorno, señalando la estrategia de la empresa como una de las principales variables (Hollenbeck *et al.* 2002; Lawrence & Lorsch, 1967; Nienhüser, 2008; Van de Ven y Drazin, 1985; Wei, 2006). No obstante, cabe resaltar que entre los modelos de gestión de los recursos humanos más utilizados en la literatura están los siguientes:

**Modelo de Miles y Snow (1978, 1986)**

Este es considerado uno de los primeros modelos estratégicos aparecidos en la literatura. El principal aporte del modelo es que, para cada tipo de estrategia genérica que identifican en las empresas, se señalan cuáles son las características que debe tener la gestión de los recursos humanos para que aquella pueda realizarse.

En este sentido, Miles y Snow (1978) establecen las estrategias relacionando las empresas con la capacidad de adaptación al entorno y su orientación estratégica, así como el objetivo que se persiga. Estos autores presentan una de las tipologías de estrategias de negocios más populares, basada en tres grandes hipótesis:

1. Las organizaciones con éxito desarrollan, a lo largo del tiempo, una adaptación sistemática con el entorno; así

se destaca el "ciclo adaptativo" como la representación de "una filosofía general de comportamiento organizativo" (Miles & Snow, 1978, p. 27).

2. Existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria, para las cuales se establecieron los siguientes patrones: defensores, analizadores, prospectores y reactivos; para ello, las organizaciones defensivas poseen un dominio estrecho y controlan nichos seguros en sus industrias. En el extremo opuesto se encuentran las empresas prospectoras, que buscan constantemente nuevas oportunidades de mercado y de desarrollo de productos. Las empresas analizadoras muestran características de los dos tipos anteriores. El último comportamiento identificado, el reactivo, supone un patrón disfuncional, ya que las organizaciones no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior al de los tipos anteriores.
3. Se obtiene un resultado con cada estrategia. De este modo, Miles y Snow (1978) afirman que si los comportamientos prospector, defensivo y analizador se implantan en la organización adecuadamente, llevarán a un resultado efectivo.

Tabla 1.  
Funciones de la administración de los recursos humanos.

Autores	Funciones de la Administración
Dessler (2001)	Selección de personal
	Capacitación y desarrollo
	Compensación y desarrollo
	Relaciones laborales
	Higiene y seguridad industrial
	Políticas laborales
Byars y Rue (2004)	Remuneración y prestaciones
	Desarrollo de recursos humanos
	Planificación y selección de personal
	Seguridad e higiene
	Control organizacional
	Investigación de recursos humanos
Chruden y Sherman (2005)	Empleo
	Entrenamiento
	Sueldos y salarios
	Seguridad y medicina
	Investigación de personal
	Servicios a empleados
Mondy (2005)	Planeación, reclutamiento y selección
	Desarrollo de recursos humanos
	Compensaciones y prestaciones
	Seguridad e higiene
	Relaciones laborales
	Investigación de recursos humanos
Cimadevilla y Sánchez (2014)	Planificación del personal
	Sistema de retribución y prestaciones
	Relaciones con los empleados
	Formación y desarrollo
	Compensación
	Higiene y seguridad
Frutos (2014)	Planeación de recursos humanos
	Reclutamiento y selección
Oliveira, Silva y Barbosa (2014)	Beneficios laborales
	Proceso de inducción
	Capacitación / Desarrollo
	Planeación de recursos humanos

(Continúa)

Tabla 1.  
Funciones de la administración de los recursos humanos.  
(continuación)

Autores	Funciones de la Administración
Nadal, Soler y García (2014)	Organización de personal
	Capacitación y desarrollo
Alles (2014)	Proceso de empleo
	Remuneración al recurso humano
	Desarrollo del recurso humano
	Relaciones obrero-patronales
	Seguridad e higiene
	Proceso de empleo
Nicolás y Rubio (2015)	Planeación de recursos humanos
	Administración de salario integral
	Prestaciones y servicios
	Salud y seguridad
	Relaciones laborales
	Investigación y valuación
Cortes (2016)	Selección de personal
	Auditoría de recursos humanos
	Salud y seguridad
	Adiestramiento y capacitación
	Relaciones laborales
	Prestaciones laborales
Durán (2016)	Políticas laborales
	Reclutamiento y selección
Dessler (2001)	Selección de personal
	Capacitación y desarrollo
	Compensación y desarrollo
	Relaciones laborales
	Higiene y seguridad industrial
	Políticas laborales
Byars y Rue (2004)	Remuneración y prestaciones
	Desarrollo de recursos humanos
	Planificación y selección de personal
	Seguridad e higiene
	Control organizacional
	Investigación de recursos humanos
Chruden y Sherman (2005)	Empleo
	Entrenamiento
	Sueldos y salarios
	Seguridad y medicina
	Investigación de personal
	Servicios a empleados

(Continúa)

Tabla 1.  
Funciones de la administración de los recursos humanos.  
(continuación)

Autores	Funciones de la Administración
Mondy (2005)	Planeación, reclutamiento y selección
	Desarrollo de recursos humanos
	Compensaciones y prestaciones
	Seguridad e higiene
	Relaciones laborales
	Investigación de recursos humanos
Cimadevilla y Sánchez (2014)	Planificación del personal
	Sistema de retribución y prestaciones
	Relaciones con los empleados
	Formación y desarrollo
	Compensación
	Higiene y seguridad
Frutos (2014)	Planeación de recursos humanos
	Reclutamiento y selección
Oliveira, Silva y Barbosa (2014)	Beneficios laborales
	Proceso de inducción
	Capacitación / Desarrollo
	Planeación de recursos humanos
Nadal, Soler y García (2014)	Organización de personal
	Capacitación y desarrollo
Alles (2014)	Proceso de empleo
	Remuneración al recurso humano
	Desarrollo del recurso humano
	Relaciones obrero-patronales
	Seguridad e higiene
	Proceso de empleo
Nicolás y Rubio (2015)	Planeación de recursos humanos
	Administración de salario integral
	Prestaciones y servicios
	Salud y seguridad
	Relaciones laborales
	Investigación y valuación
Cortes (2016)	Selección de personal
	Auditoría de recursos humanos
	Salud y seguridad
	Adiestramiento y capacitación
	Relaciones laborales
	Prestaciones laborales
Durán (2016)	Políticas laborales
	Reclutamiento y selección

Fuente: elaboración propia con base en López *et al.* (2011).

### Modelo de Álvarez de Zayas (1996)

En este modelo se resalta el carácter sistémico de la GRH, evidenciando que no puede concebirse como un conjunto de tareas aisladas. Por el contrario, debe operar como un sistema de interrelaciones, en el que se pueden distinguir, desde un enfoque sociotécnico, aspectos técnico-organizativos y aspectos sociopsicológicos.

### Modelo de Arthur (1992; 1994)

En un estudio realizado en 55 fábricas de acero en Estados Unidos, Arthur (1992) identificó dos sistemas de prácticas de gestión de los recursos humanos en función de que la empresa desarrollara una estrategia de reducción de costes frente a una estrategia de diferenciación, a la cual asocia prácticas orientadas a la maximización de compromiso.

### Modelo de Schuler y Jackson (1987)

Este modelo se encuentra orientado a un conjunto de comportamientos alternativos posibles a estimular la diferenciación de como la fuerza laboral emerge en un desarrollo teórico clave para la gestión estratégica de recursos humanos, en contraste con las teorías tradicionales que promueven una gestión homogénea de los recursos humanos en la organización y ante los cuales las organizaciones tienen que posicionarse y elegir, ya que no es indiferente la opción que adopten. Al igual que en el caso anterior, asignan a distintas opciones estratégicas innovadoras, de calidad y de costes aquellos comportamientos que más se ajustan a ellas.

### Modelo de Harper y Lynch (1992)

En este modelo, se desarrolla la previsión de necesidades en interdependencia con un conjunto de actividades claves de recursos humanos (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.), realizadas por medio del conocimiento de los recursos humanos.

### Procesos o prácticas de gestión del talento humano

Concibiendo lo anterior, es momento de abordar los procesos que integran la GRH. Según Gómez (2014), esta función se estructura en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos, es decir, la planificación de los recursos humanos; el análisis de puestos de trabajo; la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización; el aumento del potencial y desarrollo del individuo; la evaluación de la actuación de los empleados; la retribución de los empleados;



la gestión de la salud e higiene en el trabajo; la gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

Al hablar de la planificación de recursos humanos, Gómez (2014) se refiere a determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal, a través de los objetivos y estrategias que establece la organización, y conocer cómo los recursos humanos se ajustan a dichas necesidades. En el análisis de los puestos de trabajo se busca establecer el contenido de qué hace, cómo se hace y por qué se hace, teniendo en cuenta los requisitos de ejecución (Herrera, 2012). A partir de esto, se deberán cubrir los puestos de trabajo, por medio del reclutamiento de aspirantes de manera externa o interna, según sea el caso. A estos aspirantes se les denominarán *candidatos*, para luego seleccionarlos por medio de diferentes técnicas como la entrevista, la realización de pruebas o ejercicios, o simplemente a través de un formulario de solicitud de empleo. Esto permitirá tomar decisiones sobre la vacante que será cubierta, actividad que además deberá permitir realizar ajustes entre el perfil del candidato y los criterios que requiere el puesto de trabajo (Agudelo-Orrego, 2015).

Para el efectivo desempeño del puesto de trabajo, la gestión de recursos humanos deberá potencializar y desarrollar a cada uno de los individuos de la organización. Es aquí donde la formación y el perfeccionamiento de planes de carrera han tomado auge en los últimos años, con el objetivo de aumentar las capacidades y competencias en busca del rendimiento esperado por la organización. Este rendimiento esperado se obtiene de las mediciones de los niveles de rendimiento, para lo cual es importante realizar seguimientos de tales contribuciones, porque darán insumos para la toma de decisiones sobre futuros traslados y ascensos, así como para los planes de formación y retribución.

Las retribuciones se realizan a partir del conocimiento de los niveles de rendimiento de los empleados en su puesto de trabajo, que se llevan a cabo teniendo en cuenta el valor del puesto y los aportes personales en su rendimiento. Esta práctica permite aumentar la motivación del empleado en el puesto de trabajo y, con ella, la retención del trabajador. Otro aspecto que conlleva a la retención del trabajador es la gestión de la salud y la higiene en el trabajo; por esto, las organizaciones cada día se preocupan más por los beneficios que se obtienen de poseer un ambiente laboral saludable, a partir de la reducción de los accidentes laborales y el estudio de factores de riesgo físico y psicosocial. Para ello, se diseñan programas que ayuden a mejorar y prevenir dichos aspectos y, por ende, a la mejora de la organización (Santos, 2016).

Como último proceso, Agudelo-Orrego (2015) plantea que la gestión de los recursos humanos está encaminada a

indagar cómo el capital humano es determinante en la competitividad organizacional, además de que, a través de la formulación de estrategias, se relacionen con el desarrollo de las personas.

Por esa razón, hoy en día, según Meyers y van Woerkom (2014), el nuevo contexto empresarial, el producto del modelo aperturista y los cambios provenientes de la globalización obligaron a las organizaciones a buscar una mayor eficiencia para incrementar la productividad del trabajo, como la racionalización, la reducción de costes y la mejora de la calidad de los productos. Dicha necesidad conllevó un proceso de modernización empresarial en sus estructuras organizacionales y de gestión, que incluyó la implementación de nuevas tecnologías, la reestructuración y reorganización social de procesos productivos y del trabajo, y nuevas políticas en la gestión de los recursos humanos.

En el panorama de las pymes, Alonso y García (2014) plantean que, para lograr hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, es necesario requerir una adecuada optimización de los recursos de operación que se van a utilizar, algo que se obtendrá únicamente por medio de una efectiva administración. En síntesis, se expresa que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de los objetivos y a obtener resultados concretos, lo que exige un equilibrio que permita alcanzar la eficacia y eficiencia en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible.

### Gestión del talento humano en pyme

Las pymes son formas de organización empresarial que responden por la producción de una buena parte de los bienes y servicios en la sociedad contemporánea. La propia esencia de las pymes (reducido tamaño, origen familiar, orientación hacia la supervivencia) conduce a que las diferencias que existen entre ellas, en cuanto a su organización jerárquica y manejo, sean muy grandes. Esto hace imposible establecer un esquema rígido para su gestión y sugiere un estilo flexible en su dirección, que se adapte a estas particularidades (Vives, 2014).

Como parte del proceso de desarrollo de los modelos, se considera que estos no definen cómo debe ser el sistema de gestión de una organización, sino que fijan requisitos mínimos o recomendaciones que el sistema debe cumplir. De acuerdo con esto, las organizaciones —y entre ellas las pequeñas empresas— pueden definir su propio modelo, de acuerdo con sus características particulares (Gimer, Michelena, & Hernández, 2010). Esto puede lograrse mediante la elaboración de procedimientos fácilmente reproducibles, pero siempre considerando los enfoques de orientación al cliente,

la mejora continua, la participación activa del personal, la alineación sistémica de los procesos y la excelencia en el desempeño (Valenzuela & Rosas, 2007).

Los modelos representan simplificada una realidad o fenómeno, con el objetivo de delimitar sus dimensiones (variables); además, brindan una visión aproximada, que sustente estrategias de investigación e intervención práctica, verifique las relaciones entre variables y aporte datos para la elaboración de teorías (Laurencio, Folgueira, & Córdova, 2005).

Por su parte, Flórez (1994) considera los modelos como imágenes o representaciones del conjunto de relaciones que definen un fenómeno para su mejor entendimiento, mientras que Mascareñas (2001) los define como herramientas que proveen a la administración medios para analizar y sintetizar situaciones y sistemas. Para llevar a cabo la construcción de un modelo, es preciso comenzar por la caracterización —generalmente a partir de un diagnóstico— del estado en que se encuentra el fenómeno que se pretende representar. En el caso de las organizaciones, todas ellas son sistemas abiertos, que mantienen una interacción con el suprasistema ambiental o entorno (Chiavenato, 2007) que plantea exigencias a las organizaciones, constituyéndose en un determinante para su supervivencia y desarrollo exitoso.

En el centro de cualquier modelo de gestión, y en particular para las pymes, debe situarse la cultura de la organización, representada y expresada por los hombres y mujeres que trabajan en ella. Las condiciones sociales, económicas y culturales de este nuevo siglo hacen imprescindible que las pymes sean altamente creativas e innovadoras, que se adapten ágilmente a los cambios, que sobrevivan y crezcan. Para lograrlo, necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas (Pérez, 2003).

En ocasiones, los intentos de construir modelos para solucionar las debilidades específicas que muestran los diagnósticos hechos en las empresas han desembocado en soluciones parciales. El modelo propuesto por Lepak y Snell (1999) cuestiona los supuestos de la literatura tradicional sobre gestión de recursos humanos, argumentando que, de la misma manera que no existe un sistema ideal de gestión para todas las organizaciones, tampoco existe un conjunto único de prácticas óptimas para la gestión de todos los empleados. A partir del desarrollo del modelo de arquitectura de recursos humanos (Lepak & Snell, 1999, 2002) la gestión diferencial comienza a cobrar fuerza en la literatura, emergiendo así como un desarrollo teórico clave en el campo de la gestión estratégica de recursos humanos.

Otra aproximación parcial se encuentra en la gestión por competencias que, por su vinculación directa con las capacidades del personal que trabaja en la organización, ya sea formadas *a priori* o adquiridas durante el desempeño, ha trascendido a este ámbito individual para convertirse en una definición que se aplica a la organización como ente vivo. Así, Arango *et al.* (2008) señalan cuatro tipos de competencias dentro de la organización:

- a) Estratégica: mide la existencia de un proyecto orientado hacia los diferentes grupos de interés de la organización.
- b) Tecnológica: expresa la capacidad de diseñar y fabricar que tiene la empresa.
- c) De personal: denota el conjunto de capacidades —tácitas o explícitas— de las personas.
- d) Organizativa: se refiere a la coordinación de las capacidades, recursos y rutinas a través de la estructura organizativa de la empresa.

Apoyándose en esta clasificación, Henao y Londoño (2012) propusieron un modelo de gestión por competencias, en el que se incluye un conjunto de variables correspondiente a cada uno de los cuatro grupos codificados por Arango *et al.* (2008). La salida de este modelo es la variable “competencia básica esencial” que los autores definen como la suma de las cuatro anteriores, según lo expresado por Bueno y Morcillo (1997).

Por otra parte, Martínez-Recio (2013) presentó un modelo basado también en la gestión por competencias, integrado por cinco procesos: 1) atracción, 2) selección e incorporación, 3) formación y entrenamiento, 4) desarrollo y planes de sucesión, 5) evaluación del desempeño. En ambos modelos se comprende acertadamente que en el centro de los cambios se encuentra el individuo y, por esa razón, conceden una importancia primordial al manejo del talento humano.

En efecto, en una organización las personas son el recurso más importante, porque ellas son capaces de percibir las necesidades de cambio, de crear las herramientas para producir las transformaciones, de innovar hacia nuevos objetivos y de proyectarse hacia el cumplimiento de la misión y el alcance de la visión (Gallego, 2002; Pérez, 2003). En este sentido, los modelos de Henao y Londoño (2012) y Martínez (2013). Constituyen acercamientos profundos a la solución del problema de las pymes: la gestión del talento humano en verdad puede elevar a estas organizaciones a planos superiores. No basta, sin embargo, gestionar el talento humano para elevar sus competencias si se quiere pasar a planos superiores en el desempeño de una organización, y en esto radica la insuficiencia de los modelos propuestos por Henao y Londoño (2012) y Martínez (2013).

Hoy, en el panorama de las pymes, Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) plantean que hay una variable muy importante: para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, se requerirá una adecuada optimización de los recursos de operación que se deben utilizar, y esto se logrará únicamente por medio de una efectiva administración. Se puede decir que la función administrativa aparece muy vinculada al logro de los objetivos y a obtener resultados concretos, lo que exige un equilibrio que permita alcanzar la eficacia y eficiencia en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales, en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posible.

### Metodología

El presente estudio se plantea desde un enfoque cuantitativo, a través de un diseño no experimental de tipo transaccional y transversal, debido a que se recuperarán datos pertenecientes a un solo y único momento; asimismo, se menciona que el tipo de diseño transaccional posee un alcance de tipo descriptivo, cuyo objeto es identificar y describir las características más relevantes del mercado objetivo por medio de datos secundarios.

Adicionalmente, se revela que el estudio fue desarrollado en el segundo semestre del 2016, a través del instrumento titulado "Talento humano en las pymes del sector servicios", desarrollado bajo la modalidad de encuesta, con preguntas en escala Likert (pretendiendo medir el grado de acuerdo respecto a los criterios establecidos), estructurada en cinco opciones de respuesta codificadas en *nunca, rara vez, algunas veces, casi siempre y siempre*, apoyado metodológicamente por la investigaciones de Ortiz y Angulo (2016) y Martínez (2013).

La población del estudio estuvo conformada por pymes del sector servicios pertenecientes a ACOPI Atlántico, en Barranquilla, Colombia. Para esta investigación ACOPI resultó muy importante, porque es una organización gremial de Colombia que agrupa a las microempresas formales y pymes de los diferentes sectores productivos, con el fin de fomentar su desarrollo, dentro de los preceptos de la economía social y ecológica de mercado.

En este sentido, se menciona que en el desarrollo de la investigación fue fundamental la información suministrada por ACOPI, que a partir de sus bases de datos reportó 58 empresas en Barranquilla, conformadas por cinco empresas de gran tamaño, 14 medias y 39 pequeñas; en este orden de ideas, se expresa que la encuesta fue aplicada a 30 empresas, dejando por fuera la cantidad restante debido

a que no contribuyeron con el diligenciamiento de las encuestas por motivos internos de la organización.

En últimas, se identifica el diseño de un modelo de gestión del talento humano, acorde a las necesidades de las pymes del sector servicios asociadas a ACOPI Atlántico, cuya variable es la gestión del talento humano y los componentes que la integran, debido a que las organizaciones presentan diferentes estructuras, formas y colaboradores organizacionales. En este sentido, se propone diseñar y estructurar un modelo para la gestión del talento humano que cuente con las necesidades, determinadas dentro de la población, y que esto contribuya al mejoramiento del sector en la región.

### Resultados

El análisis de resultados se inicia con un estudio exploratorio, la prueba de confiabilidad o consistencia interna de constructo, conformando así la validez del instrumento. Seguidamente, se realiza el análisis descriptivo, en el que se esbozan las medidas de tendencia central, dispersión, posicionamiento y forma. Posteriormente, se desarrollan las pruebas de Kolmogorov-Smirnov que conllevan a verificar la normalidad de los componentes del instrumento de forma agregada, terminando así con un análisis correlacional entre las dimensiones de cada componente, pero también entre los componentes de forma agregada.

El análisis de la validez y confiabilidad de la investigación se encuentra soportada por medio del alfa de Cronbach, que mide la consistencia interna del instrumento. Con esto se buscó comprobar que todas las preguntas realizadas en el instrumento dispongan la menor variabilidad posible, es decir, que todas las personas que contestaron la encuesta interpretaran cada ítem de los diferentes componentes de la misma forma.

Este coeficiente debe estar por encima de 0,7, para que pueda considerarse una consistencia interna buena. Sin embargo, existe un intervalo entre 0,6 y 0,7, en el que no es correcto afirmar que el instrumento no es fiable, sino que se debe hacer una depuración de algunos ítems que están impactando en gran manera la variabilidad total y, por ende, el valor de  $\alpha$ . Para el caso de este estudio, se obtuvo un  $\alpha$  de 0,981 con 41 ítems válidos de los 53 especificados en el instrumento, generados por el procedimiento de análisis de fiabilidad de la herramienta SPSS 18, versión 20 (tabla 2). Este valor tiene la particularidad de ser aquel en el que el instrumento aplicado maximiza su valor, es decir, ante los individuos encuestados, al máximo valor que se puede llegar es al estadístico  $\alpha$  en mención.



**Tabla 2.**  
*Pruebas de fiabilidad total y por componentes.*

Componente	Alfa de Cronbach	N.º de elementos
Organizar	0,920	9
Desarrollar	0,885	8
Retener	0,971	12
Recompensar	0,752	6
Integrar	0,837	11
Auditar	0,940	8
Total	0,981	53

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla 2, se considera pertinente definir los componentes con la finalidad de generar claridad en las competencias evaluadas: *organizar* (la capacidad de atraer y contratar talento); *desarrollar* (actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de los trabajadores); *retener* (un esfuerzo sistemático centrado no solo en la retención del *top talent* de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención); *recompensar* (método de reconocer y motivar, desde la empresa, a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones); *integrar* (incorporar todas las proyecciones estratégica y la planificación de acceso, para lograr una eficiente *CTH*); *auditar* (una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas).

Por otro lado, la validez de constructo se realiza mediante un análisis factorial por componentes principales. Para el presente estudio, se tienen que 41 (77%) de las 53 preguntas originales del instrumento cargan en mayor grado al primer factor de la matriz de cargas factoriales (tabla 3), con una variabilidad total explicada alrededor del 70% (componente 1 de la tabla 3); es decir, al prescindir de 12 preguntas solamente se sacrifica un 30% de la variabilidad del modelo, sin afectar la consistencia interna.

**Tabla 3.**  
*Variabilidad total explicada.*

Componente	Autovalores iniciales		
	Total	% de la varianza	% acumulado
1	27,110	66,122	66,122
2	2,625	6,403	72,525
3	2,513	6,130	78,655
4	2,230	5,438	84,093
5	1,358	3,313	87,407
6	1,219	2,973	90,379

Fuente: elaboración propia.

Por consiguiente, se puede decir que, a partir del análisis factorial, se tuvo un patrón de comportamiento homogéneo de acuerdo con las variables evaluadas; es decir, las empresas encuestadas poseen un factor común ante la percepción de los procesos de gestión humana. Por lo tanto, se puede decir que el constructo es homogéneo. De este modo, existe validez en los constructos y se corrobora que las preguntas elaboradas dieron respuesta a la confiabilidad y validez del instrumento.

El análisis descriptivo aborda tres fases: inicialmente, se esbozan las medidas de tendencia central, dispersión, posicionamiento, forma y datos generales de los ítems depurados en la matriz de carga factorial de la sección anterior; a continuación, se realizan las pruebas de Kolmogorov-Smirnov para verificar la normalidad de los componentes del instrumento de forma agregada; finalmente, con pruebas de comparación simple y múltiple de una sola dirección por medios de pruebas *t* para muestras relacionadas y análisis de varianza de un solo factor.

Por lo anterior, desde un análisis descriptivo de los datos generales, se puede afirmar que el 66,67% de las empresas cuenta con un departamento de *CTH*, mientras que un 33,33% no lo tiene. De igual forma, en relación con el número total de trabajadores, se tiene que un 40,91% de las empresas tiene entre 11 y 50 trabajadores, es decir, son pequeñas; un 31,82% dispone entre 52 y 200 trabajadores, en cuyo caso son medianas, y el resto de los encuestados son empresas con menos de 10 trabajadores, es decir, microempresas, con un 22,73%. También en relación con los años de existencia, el 90,91% de las empresas tiene más de cinco años. Sin embargo, en relación con los años de creación del departamento de *CTH*, 31,82% manifiesta que los creó hace más de 5 años; el 22,73% no posee departamento de *CTH*; un 13,64% tiene entre 3 y 5 años, y otro 13,64%, entre 1 y 3 años. De la población estudiada, el mayor porcentaje corresponde a empresas pequeñas con más de 5 años de creación, que en su mayoría poseen un departamento de *CTH* (tabla 4).

**Tabla 4.**  
*Frecuencias relativas generales.*

Ítem	Categorías	Porcentaje
¿Cuentan con un departamento de gestión del talento humano?	Sí	66,67
	No	33,33
Número total de trabajadores	Menos de 10	22,73
	11 a 50	40,91
	52 a 200	31,82
	Otro	4,55
Años de existencia de la empresa.	Más de 5 años	90,91
	Otro	9,09

(Continúa)

**Tabla 4.**  
*Frecuencias relativas generales.*

Ítem	Categorías	Porcentaje
Años de creación del departamento de GTH	Menos de 1 año	9,09
	1 a 3 años	13,64
	3 a 5 años	13,64
	Más de 5 años	31,82
	No posee departamento de GTH	22,73
	Otro	9,09
Número de empleados en el departamento de GTH	Menos de 5	63,64
	Más de 10	4,55
	No posee departamento de GTH	22,73
	Otro	9,09
Nivel educativo de empleados del departamento de GTH	Empírico	4,55
	Técnico	4,55
	Tecnólogo	9,09
	Profesional	45,45
	Especialista	31,82
	Ninguno	4,55
Áreas de formación	Psicólogos	4,35
	Administradores	21,74
	Contadores	26,09
	Ingenieros	21,74
	Comunicaciones	4,35
	Economistas	4,35
	Abogados	4,35
	Sociólogos	4,35
	Ninguno	8,70

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta el análisis de las medidas descriptivas para cada uno de los componentes. De acuerdo con el componente *organizar*, en el que se mide la capacidad de atraer y contratar talento, el valor esperado de cada uno de los ítems está redondeando en 4, es decir, en "casi siempre"; sin embargo, en los ítems GTH14 (Uso de instrumentos para levantar la información sobre los cargos)

**Tabla 5.**  
*Medidas descriptivas para el componente organizar.*

	GTH2	GTH7	GTH14	GTH19	GTH35	GTH38	GTH41	GTH47
Media	3,91	4,08	3,43	4,25	3,65	2,92	3,71	3,58
Mediana	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	2,50	4,00	4,00
Moda	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Desv. Típ.	1,00	1,10	1,38	1,33	1,47	1,61	1,49	1,59

Fuente: Elaboración propia (2017)

y GTH38 (elaboran manual de valoración de cargos), hay una media redondeada en 3, es decir, "algunas veces". También se puede afirmar que las medianas y las modas están sobre 4 y que las dispersiones son homogéneas (tabla 5). Los ítems evaluados se presentan a continuación:

- GTH2. Definición de las competencias a los roles y ocupaciones requeridas.
- GTH7. Especifican las funciones frente al cargo en el desempeño laboral.
- GTH14. Utilizar instrumentos para levantar la información sobre los cargos.
- GTH19. Organizar y clasificar los cargos de acuerdo con la estructura organizacional.
- GTH35. Socialización del manual de funciones y competencias.
- GTH38. Elaboran manual de valoración de cargos.
- GTH41. Describen las características y perfil ocupacional de los cargos.
- GTH47. Redactan los documentos derivados de la validación de los manuales.

Con base en la tabla 5, se observa que, en promedio, en las empresas evaluadas ante el uso de instrumentos para levantar información sobre los cargos no se está realizando como se espera en comparación con las demás; por consiguiente, la elaboración de manuales de valoración de cargos es deficiente, siendo estos instrumentos un medio de recolección de información que sirve de insumo para posteriores valoraciones de cargos que componen una empresa.

De igual forma, se obtienen las medidas descriptivas de los ítems que corresponden al componente *desarrollar*, en el que se tienen en cuenta las actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de los trabajadores (tabla 6). En este componente, se resaltan los ítems GTH5 y GTH15, que tienen valores medios redondeados a 3. Ante

**Tabla 6.**  
*Medidas descriptivas para el componente desarrollar.*

	GTH5	GTH10	GTH13	GTH15	GTH28	GTH30	GTH51
Media	3,35	3,92	3,58	3,48	4,46	3,65	3,71
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Moda	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Desv. Típ.	1,58	1,32	1,21	1,34	0,83	1,47	1,49

Fuente: elaboración propia.

estos hallazgos, se puede inferir la existencia de falencias ante la evaluación de la gestión de los planes de capacitación; por consiguiente, hay deficiencias en los informes que permitan conocer la realidad del desarrollo de los planes y programas de capacitación, así como de los resultados que se esperan obtener con relación a la planeación realizada. A continuación, se presentan los ítems evaluados para ese componente:

- GTH5. Evaluación de la ejecución del plan de capacitación y el uso de recursos.
- GTH10. Planear las acciones de capacitación y mantenimiento del talento humano.
- GTH13. Realizar diagnóstico de necesidades siguiendo los procedimientos.
- GTH15. Presentar informes relacionados con el desarrollo de los programas.
- GTH28. Los programas de capacitación contribuyen al desarrollo del personal.
- GTH30. Utilizan instrumentos de diagnóstico para determinar necesidades.
- GTH51. Identifican las necesidades de desarrollo de personal.

El componente *retener* se centra en crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y una cultura de alta retención, en el que se muestra un comportamiento similar al anterior, debido a que tiene 2 ítems con valores medios establecidos en 3. Estos son GTH26 y GTH31, que

corresponden a “formulación de proyectos de bienestar social laboral” y “organización de brigadas de emergencia”, respectivamente (tabla 7); a continuación, se presentan los ítems para este componente:

- GTH6. Verificación y evaluación del cumplimiento del programa establecido.
- GTH17. Realizan inspecciones de seguridad.
- GTH21. Verificar el cumplimiento de los programas de salud ocupacional.
- GTH26. Formulan proyectos de bienestar social laboral.
- GTH31. Organizan brigadas de emergencia.
- GTH34. Elaboran mapa y panorama de riegos.
- GTH36. El programa de bienestar social laboral contribuye al logro.
- GTH40. Elaboran el cronograma de actividades.
- GTH43. A partir de la normatividad vigente identifican, los posibles riesgos.
- GTH45. Promueven la participación de los trabajadores por la divulgación.
- GTH48. Elaboran el informe de gestión del programa de salud ocupacional.
- GTH53. El programa de bienestar social laboral está acorde a los requerimientos y necesidades de los beneficiarios.

**Tabla 7.**  
*Medidas descriptivas para el componente retener.*

	GTH6	GTH17	GTH21	GTH26	GTH31	GTH34	GTH36	GTH40	GTH43	GTH45	GTH48	GTH53
Media	3,63	3,91	3,88	3,43	3,30	3,96	3,78	3,64	3,83	3,87	3,74	3,74
Mediana	4,00	5,00	4,50	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00
Moda	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Desv. Típ.	1,44	1,53	1,45	1,73	1,74	1,43	1,57	1,56	1,58	1,52	1,57	1,421

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al proceso de retención de las personas, las empresas encuestadas mostraron falencias en la creación de proyectos que conlleven al bienestar laboral, como también falencias en implementación de brigadas de emergencia que promuevan mejores condiciones y calidad de vida en el trabajo.

Por otro lado, se presenta la evaluación de los ítems del componente *integrar*, enfocado a incorporar todas las proyecciones estratégicas y la planificación de acceso del personal, para lograr una eficiente GTH. La tabla 8, se encontraron algo dispares específicamente en GTH11, GTH24 y GTH50, que son "solicitan y verifican las referencias laborales, personales y antecedentes a candidatos preseleccionados", "utilizan un plan de actividades para la selección de candidatos" y "poseen una base de datos del personal clasificado para ser objeto de contratación con oportunidad en el proceso de selección", respectivamente, aunque este último ítem (GTH50) tiene un valor medio redondeado en 3. Asimismo, cuando se abordan las medidas de variación, se evidencia que las desviaciones se asocian con la inestabilidad de las opciones de respuesta para cada ítem.

Debido a esto, se puede manifestar que la mayoría de las empresas del objeto de estudio presentan falencias globales en la ejecución del proceso de selección, así como en su planificación y en el establecimiento de métodos específicos de selección de personal. Ante esta investigación, se hace evidente que la verificación de referencias y antecedentes de los candidatos no es un elemento trascendental en el desarrollo del proceso. Además, no se conservan bases de datos relacionadas con perfiles de posibles candidatos que ha sido evaluados y, ante la posibilidad de nuevas vacantes, va a tener impacto en la agilidad con la que se cubran, teniendo en cuenta que este registro evitaría que se realice nuevamente procesos de reclutamiento que tienden a tomar demasiado tiempo. Los ítems del componente *integrar* son los siguientes:

- GTH11. Solicitar y verificar las referencias laborales y antecedentes.
- GTH24. Utilizan un plan de actividades para la selección de candidatos.
- GTH50. Poseen una base de datos del personal clasificado.

**Tabla 8.**  
*Medidas descriptivas para el componente integrar.*

	GTH11	GTH24	GTH50
Media	4,21	3,70	3,39
Mediana	4,00	4,00	4,00
Moda	5,00	5,00	5,00
Desv. Típ.	0,83	1,29	1,67

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los ítems del componente *recompensar*, entendido como el método de reconocer y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, se puede afirmar que los valores promedios están redondeados a 4 (tabla 9). Este elemento es un hallazgo sobre cómo las empresas aplican la normativa vigente establecida en cuanto a salarios y prestaciones, de acuerdo con el Art. 127 del Código Sustantivo del Trabajo y los Arts.14 y 15 de la Ley 50 de 1990. Sin embargo, se deben fortalecer las escalas salariales, teniendo en cuenta los perfiles y la relevancia de este aspecto al momento de valorar los cargos, a partir de la identificación de los componentes de la estructura salarial. A continuación, se presentan los ítems correspondientes a este componente:

- GTH9. Poseen una escala salarial de acuerdo a los perfiles y niveles.
- GTH20. Aplicar la normatividad vigente relacionada con los salarios legales.
- GTH23. Tienen en cuenta los perfiles en la valoración de cargos.
- GTH27. Identifican en forma correcta los componentes de la estructura salarial.

**Tabla 9.**  
*Medidas descriptivas para el componente recompensar.*

	GTH9	GTH20	GTH23	GTH27
Media	4,17	4,74	3,83	4,04
Mediana	5,00	5,00	4,00	4,50
Moda	5,00	5,00	4,00	5,00
Desv. Típ.	1,19	0,75	1,09	1,20

Fuente: elaboración propia.

En el componente *auditar*, visto como una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas, si bien los ítems son homogéneos en relación con sus valores promedio y moda, hay un ítem específico que se sale de la tendencia normal: el GTH39, que corresponde a "Con la evaluación de desempeño, crean programas de mejoramiento de personal", porque su media redondeada es 3 (tabla 10). Con esto se refleja la naturaleza de la ejecución de las evaluaciones de desempeño realizadas por las empresas; la creación de planes de mejoramiento a partir de los resultados de estas evaluaciones permite que se generen ciclos dinamizadores en pro del mejoramiento del desempeño del personal y, con este, de la organización. A continuación, se presentan los ítems evaluados para este componente:

- GTH12. Usar sistemas de almacenamiento y registro de información.

- GTH16. Luego de la evaluación de desempeño recopilan las necesidades.
- GTH22. Utilizar formularios y documentos en los procedimientos de verificación y revisión del desempeño laboral
- GTH23. Tienen en cuenta los perfiles en la escala y valoración de cargos.
- GTH39. Con la evaluación de desempeño, crean programas de mejoramiento.
- GTH47. Redactan documentos de validación de los manuales de funciones.
- GTH49. Alinean la evaluación de desempeño con el direccionamiento estratégico.
- GTH52. La información para los informes de los trabajadores es actualizada.

Agregando los componentes con sus valores promedios, se realizan la prueba de normalidad univariada de los datos, con la que se evidencia que las variables están normalmente distribuidas debido a que, en la prueba de Kolmogorov-Smirnov (tabla 11), los p-valor de ninguna de ellas son menores al nivel de significancia fijado por defecto, que es 0,05.

De acuerdo con el análisis correlacional entre las dimensiones de cada componente y entre los componentes de forma agregado, se observa que existen correlaciones significativas entre todos los componentes analizados. Seguidamente, todas las correlaciones están por encima de 0,7 (tabla 12); es decir, descriptivamente son fuertes y positivas. Esto refleja lo fuerte de las relaciones entre las variables estudiadas.

Es evidente el dinamismo existente entre los procesos que integran la gestión del talento humano. A partir de este

**Tabla 10.**  
*Medidas descriptivas para el componente auditar.*

	GTH12	GTH16	GTH22	GTH23	GTH39	GTH47	GTH49	GTH52
Media	4,14	3,74	3,96	3,83	3,26	3,58	3,83	4,42
Mediana	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Moda	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Desv. Típ.	1,32	1,54	1,52	1,09	1,48	1,59	1,27	0,93

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11.**  
*Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para cada variable.*

Variable	Parámetros normales		Z de Kolmogorov-Smirnov	P-valor
	Media	Desviación típica		
Integrar	3,7847	1,0501	0,7724	0,5897
Organizar	3,7044	1,0859	0,7385	0,6465
Recompensar	4,1771	0,7922	0,9961	0,2742
Retener	3,7120	1,3011	1,1940	0,1155
Auditar	3,8554	1,1052	0,8875	0,4103
Desarrollar	3,7530	1,1068	0,8786	0,4229

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12.**  
*Relaciones entre los componentes.*

	Integrar	Organizar	Recompensar	Retener	Auditar	Desarrollar
Integrar						
Organizar	0,767**					
Recompensar	0,832**	0,792**				
Retener	0,763**	0,719**	0,692**			
Auditar	0,904**	0,826**	0,848**	0,876**		
Desarrollar	0,863**	0,799**	0,801**	0,892**	0,949**	

Nota.\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.



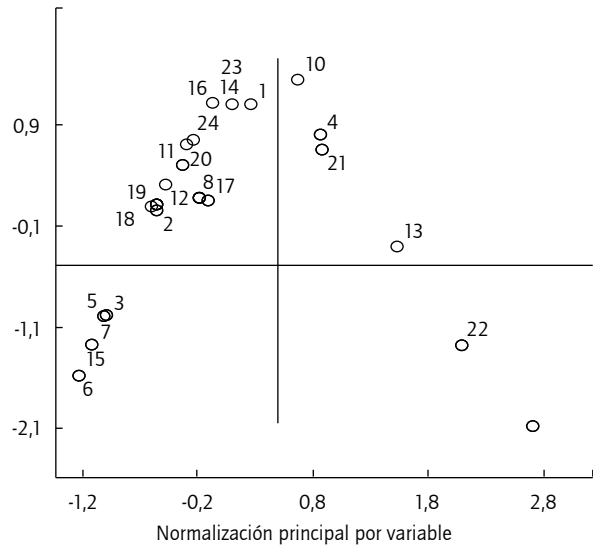
hallazgo estadístico, se afirma que la interdependencia existente entre los componentes crea la cohesión que permite la efectiva gestión entre una variable y otra.

Ante este análisis de variables, se observa la estrecha interrelación del componente *integrar* con los componentes *auditar* y *desarrollar*. Aquí se confirma cómo el establecimiento de criterios claros de selección será el elemento clave al momento de incorporar un perfil idóneo a las exigencias del puesto. Este acierto impactará en gran medida en los procesos de evaluación de desempeño posteriores, como también en el diseño de programas de capacitación acordes a estos perfiles. Otros componentes que estadísticamente muestran una estrecha relación son los procesos *desarrollar* y *auditar*, en los que evidencia que el diseño e implementación de programas de capacitación y planes de carrera y los entrenamientos en los puestos de trabajo impactan positivamente en el desempeño del trabajador, evidenciado en curvas de desempeño relacionadas al cumplimiento de resultados. Estas correlaciones significativas entre variables demuestran que el componente *desarrollar* posee estrecha relación con los demás componentes, siendo el eje clave en la integración efectiva de los procesos.

En estas instancias, y ante los hallazgos, es pertinente observar la homogeneidad encontrada entre las empresas que provienen del mismo sector de servicios, aunque con objetos sociales distintos. Para ello, se aplicó un análisis de correspondencia múltiple, con las variables agregadas, es decir, con los componentes que integran el instrumento, tal y como se observa en la gráfica 1. Allí, en su mayoría los individuos encuestados tienen un comportamiento que se centra en un cuadrante específico de la gráfica, de los que se puede afirmar que el comportamiento del grupo en referencia a las variables estudiadas es bastante homogéneo y que existen medidas de asociación muy cercanas; es decir, el 87,5% del total de los individuos tienen un comportamiento muy similar. Por consiguiente, el modelo de gestión propuesto va a ser aplicable en el sector, debido a la similitud que se tienen de las empresas con respecto a las variables estudiadas.

En adición a lo anterior, cuando se observan las medidas de discriminación en la tabla 13 y gráfica 2, es factible afirmar que la variable que mejor discrimina a las empresas es *desarrollar*, seguida de *integrar*, *recompensar* y *auditar*, con una varianza total explicada media del 81,01%; es decir, al hacer este análisis solamente se ha perdido un total de 19% de la variabilidad explicada.

De acuerdo con este análisis de discriminación, la variable *desarrollar* se muestra como el componente más segregado. Es decir, de acuerdo con la perspectiva y ejecución, este componente es realizado por las empresas de acuerdo con

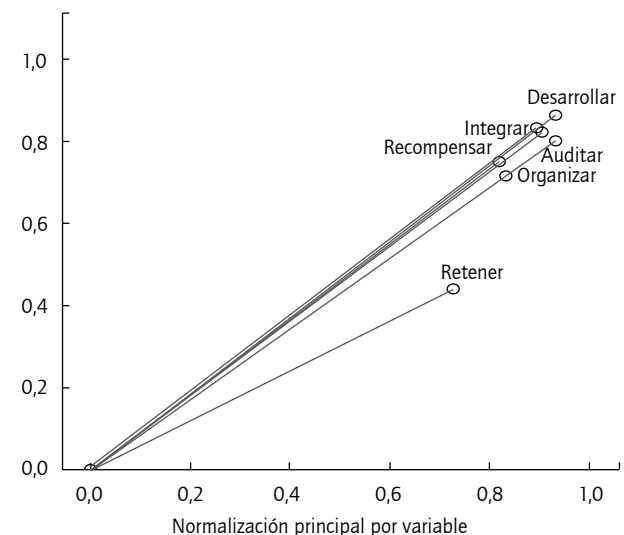


Gráfica 1. Gráfico biespacial con las variables estandarizadas. Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Puntuaciones de las medidas de discriminación.

	Dimensión		Media
	1	2	
Integrar	0,89	0,83	0,86
Organizar	0,82	0,75	0,79
Recompensar	0,90	0,82	0,86
Retener	0,73	0,44	0,58
Auditar	0,93	0,80	0,87
Desarrollar	0,93	0,86	0,90
Total activo	5,21	4,51	4,86
% de la varianza	86,86	75,16	81,01

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 2. Gráfico biespacial de las medidas de discriminación. Fuente: elaboración propia.

su criterio, generando un alto índice de variabilidad, que se explica en el gráfico 2, al encontrarse más orientados hacia el extremo del esquema; esto evidencia que existe una mayor discriminación, reflejándose como un factor diferenciador. Las variables que tienen un alto nivel de discriminación, y que le siguen a la anterior son *desarrollar*, *integrar* y *auditar*, mostrando que ante estos procesos existen criterios divididos en ejecución. Sin embargo, en el comportamiento general ocurre una dinámica similar.

**Propuesta: Modelo de intervención en gestión del talento humano**

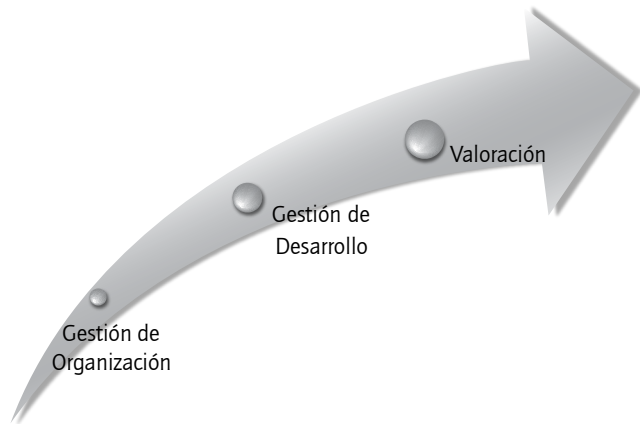
El origen de este modelo se cimienta debido a la evolución y transformación que han vivido las empresas, que han pasado por modelos tradicionales de organización basados en arquitecturas organizacionales en las que los cargos y procesos se han mantenido rígidos con el tiempo, encaminados a los resultados propios de los sistemas de producción.

Sin embargo, el mundo del trabajo de hoy exige que quienes hacen parte de la organización posean la idoneidad acorde a las proyecciones y desafíos que demarca el entorno. Que la organización alinee el logro de sus objetivos con el desarrollo y mejoramiento de la gestión del talento humano será clave para fortalecer los procesos de acuerdo con la competitividad, teniendo en cuenta la valoración de capacidades en favor de la oferta de bienes y servicios, por lo que se propone el presente modelo.

Además, de acuerdo con los resultados obtenidos, se identifica que conjugar los intereses de las empresas frente al logro de sus objetivos estratégicos, y los intereses de las personas por su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida, hace necesaria la implementación de procesos de gestión del talento humano que fortalezcan la competitividad de las organizaciones y valoren las capacidades de los trabajadores ejercidas en la producción de bienes y servicios. Por esta razón, a continuación se esboza la propuesta para el diseño de un modelo de gestión del talento humano para las pymes del sector servicios asociadas a ACOPI Atlántico. De este modo, se propone una estrategia de gestión del talento humano para ser desarrollada en las empresas, a partir del análisis obtenido en el estudio realizado en la presente investigación.

Tomando como referencias las correlaciones de la tabla 12, sobre relaciones entre componentes, y la figura 1, de medidas de discriminación, se sostiene que los componentes *integrar*, *desarrollar* y *auditar* son los que tienen las correlaciones más fuertes y significativas, así como en el análisis de discriminación son aquellos que se muestran como

componentes más segregados, con un alto índice de variabilidad entre sí. Por ende, la estrategia del modelo se enfoca, para el componente *integrar*, en la gestión de la organización; para el componente *desarrollar*, en la gestión del desarrollo, y para el componente *auditar*, se plantea la estrategia de valoración, de acuerdo con las variables analizadas.



**Figura 1.** Modelo de gestión del talento humanos para pymes. Fuente: elaboración propia.

Con base en la figura 3, se observan las estrategias planeadas que permitirán el desarrollo de un modelo de gestión del talento humano para pymes, que contribuya a los objetivos de la empresa; en este sentido, se expresa a continuación las características que presentan en cada componente.

**Gestión de organización**

En esta fase se busca incorporar trabajadores, teniendo en cuenta los requisitos de la empresa. Aquí participará el equipo de gestión de talento humano, los jefes de áreas de la empresa y el líder de la implementación del modelo de gestión de talento humano. Al terminar esta fase, los participantes deben ser capaces de identificar competencias necesarias para el éxito empresarial, elaborar manuales de competencias y vincular trabajadores con las competencias requeridas por la empresa. Lo que se busca obtener en esta fase es la elaboración del manual de funciones, candidatos seleccionados y trabajadores vinculados.

Para Tamayo, Del Río y García (2014), la gestión organizacional basada en la capacidad del logro de objetivos se visualiza en un esquema en el que la empresa comparte una posición complementaria con el talento humano, entendida como la administración del personal en términos de planeación, organización, desarrollo y coordinación de actividades, que tienen inmersas las dimensiones de desarrollo humano, condiciones de trabajo y productividad, y

que, a partir de cada intersección, generan características con respecto al desempeño del colaborador en términos de calidad, cantidad y tiempo, para realizar una labor con un producto determinado.

Para el logro de la primera fase, se propone que las organizaciones en conjunto con el líder obtengan los siguientes resultados:

- Resultado 1: manual de Competencias.
- Resultado 2: candidatos competentes seleccionados.
- Resultado 3: trabajadores competentes vinculados.

### **Gestión del desarrollo**

Mondy (2005) define el desarrollo organizacional como los intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes a un ambiente más enfocado al comportamiento. Es decir, centra sus esfuerzos en mejorar la productividad de la gente, el clima organizacional y la cultura, así como en optimizar los procesos.

Para el desarrollo de esta fase, se propone proveer opciones de desarrollo laboral y personal. Aquí intervendrá el equipo de GTH, los jefes de áreas de la empresa, los trabajadores participantes en procesos y el líder de la implementación del modelo de GTH. Al terminar esta fase, los participantes deben ser capaces de elaborar planes de desarrollo, elaborar planes de evaluación de competencias e implementar planes de evaluación de competencias. Los logros que se esperan obtener durante el desarrollo de esta fase son planes de desarrollo, elaborados, divulgados y en aplicación; registros de evaluación de competencias de trabajadores, y planes de mejoramiento de los trabajadores, elaborados, divulgados y en aplicación.

Para el logro de la primera fase, se propone que las organizaciones en conjunto con el líder obtengan los siguientes resultados:

- Resultado 1: evaluación de competencias de trabajadores.
- Resultado 2: planes de mejoramiento de los trabajadores.
- Resultado 3: planes de desarrollo.

### **Valoración de la gestión de talento humano**

En esta última fase, se busca mejorar los procesos de gestión de talento humano basada en competencia. Tomando como base a Harris (1986), Robbins (1995), Werther y Davis (1995), Gil, Ruiz y Ruiz (1997), Sastre y Aguilar (2003), Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), Sánchez y Bustamante (2008), porque abordan cómo la evaluación

se focaliza principalmente en una forma de medir el aporte de cada trabajador al logro de objetivos. En esta fase participan directivos de la empresa, equipo de gestión de talento humano, jefes de áreas de la empresa, representantes de los trabajadores de la empresa y el líder de la implementación del modelo de gestión de talento humano. Al terminar esta fase, los participantes deben ser capaces de evaluar la gestión de talento humano basada en competencia, a partir de la medición de indicadores de productividad, innovación, clima organizacional y desempeño de los trabajadores, así como especificar acciones de mejoramiento de la gestión de talento humano. Las evidencias del éxito de esta fase son un valor agregado a la empresa, cuantificado para la gestión de talento humano con base en competencias, y procesos ajustados para la gestión de talento humano a partir de la evaluación de resultados.

Para el logro de la primera fase, se propone que las organizaciones en conjunto con el líder obtengan los siguientes resultados:

- Resultado 1: valor agregado a la empresa.
- Resultado 2: procesos ajustados para la gestión de talento humano basada en competencia.

La tabla 14 permite plasmar los aspectos relevantes del modelo de gestión del talento humano para pymes.

## **Discusión**

La investigación se enmarca en una perspectiva global de la gestión del talento humano, esencialmente en los desafíos estratégicos que enfrentan las empresas, con un respaldo holístico que permite propiciar acciones de cambio por medio del diseño de un modelo GTH, orientado a contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Los resultados permitieron evidenciar que las empresas del sector servicio pertenecientes a ACOPI Atlántico reflejan un gran porcentaje, demostrando la existencia de un departamento de talento humano. Cabe mencionar que, en esta población, el mayor grupo corresponde a las empresas pequeñas seguidas por las medianas, caso contrario al que ocurre en la investigación de Agudelo-Orrego (2015), quien a través de su estudio evidencia que el mayor número de empresas, que presenta departamento de GTH, corresponde a las medianas, con 81%, y las pequeñas, con 19%.

Adicionalmente, se afirma que un gran volumen de las compañías seleccionadas denota más de cinco años de creación, lo que indica que de manera constante estas están innovando, analizan las opciones que tienen para modernizar su aparato productivo, contienen una estructura

Tabla 14.  
Esquema general del modelo propuesto.

Fase	Propósito	Participantes	Capacidades	Evidencias De Éxito
Gestión de Organización	Incorporar trabajadores teniendo en cuenta los requisitos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de gestión de talento humano.</li> <li>Jefes de áreas de la empresa</li> <li>Líder de la implementación del modelo de gestión de talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar competencias necesarias para el éxito empresarial.</li> <li>Elaborar manuales de competencias.</li> <li>Vincular trabajadores con las competencias requeridas por la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de competencias.</li> <li>Candidatos seleccionados</li> <li>Trabajadores vinculados.</li> </ul>
Gestión de Desarrollo	Proveer opciones de desarrollo laboral y personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de gestión de talento humano.</li> <li>Jefes de áreas de la empresa</li> <li>Trabajadores participantes en procesos</li> <li>Líder de la implementación del modelo de gestión de talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar planes de desarrollo</li> <li>Elaborar planes de evaluación de competencias.</li> <li>Implementar planes de evaluación de competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de desarrollo, elaborados, divulgados y en aplicación.</li> <li>Registros de evaluación de competencias de trabajadores.</li> <li>Planes de mejoramiento de los trabajadores, elaborados, divulgados y en aplicación.</li> </ul>
Valoración	Mejorar los procesos de gestión de talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos de la empresa.</li> <li>Equipo de gestión de talento humano.</li> <li>Jefes de áreas de la empresa</li> <li>Representantes de los trabajadores de la empresa.</li> <li>Líder de la implementación del modelo de gestión de talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la gestión de talento humano basada en competencia, a partir de la medición de indicadores de Productividad, Innovación, clima organizacional y desempeño de los trabajadores.</li> <li>Especificar acciones de mejoramiento de la gestión de talento humano basada en competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor agregado a la empresa cuantificado para la gestión de talento humano basada en competencia.</li> <li>Procesos ajustados para la gestión de talento humano basada en competencia, a partir de la evaluación de resultados.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

organizacional eficiente y su gestión de talento humano es eficaz. Por otro lado, se revela que un gran porcentaje de estas empresas consta de cinco personas en el departamento de GTH, quienes en su mayoría son profesionales, específicamente contadores, seguidos de administradores e ingenieros. Esto se considera un resultado de calidad, puesto que la presencia de un profesional en la organización es fundamental para valorar el capital humano de la empresa y aprovechar al máximo las potencialidades de los colaboradores (Dessler & Varela, 2015).

En relación con los resultados del proceso *organizar*, se evidencia en las empresas evaluadas que la utilización de los instrumentos para levantar información sobre los cargos no se está realizando como se espera y, por consiguiente, arrojan resultados deficientes, que impactan posteriormente la elaboración de manuales de valoración de cargos. Esto se refleja en la especificación de las funciones frente al cargo, la organización y clasificación de los cargos de acuerdo con la estructura organizacional y cómo se describen las características del perfil. Es posible que la información no se documente o no se genere, porque existe un desconocimiento por parte del sector en la estructuración de la información sobre los descriptivos de

cargo, estructuración que permite la valoración de estos. Así lo evidencia de igual forma Awan y Farhan (2016) y Bojorkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale y Sumelius (2013), quienes fundamentan que los manuales de valoración sirven adicionalmente como guía para la empresa al momento de definir los sueldos de cada cargo con base en factores establecidos.

Con respecto al proceso *desarrollar*, se puede afirmar la existencia de falencias en relación con la evaluación de la gestión de planes de capacitación; por consiguiente, existen deficiencias en los informes que permitan conocer la realidad del desarrollo de los planes y programas de estos espacios, como de los resultados que se esperan obtener en cuanto a la planeación realizada. Situación diferente se presenta en el estudio desarrollado por Cortes (2016), en el que se revela un gran promedio de valoración ante los espacios de capacitación, seminarios o charlas.

En comparación con los resultados que Pardo (2014) plantea, los líderes de talento humano perciben un menor impacto generado por los cambios, al implementar planes de capacitación y desarrollo de competencias, que a su vez contribuye a mejorar o a reducir la tensión en el clima organizacional por efecto de los cambios y transformaciones

organizacionales; de este modo, se reduce la incertidumbre, disminuyendo también el efecto del rumor y mejorando la participación de los equipos y sus miembros como factor de protección o favorecedor del cambio. Otro aspecto que se considera es el desconocimiento por parte de los líderes de talento humano de empresas pequeñas y algunas medianas sobre las diferencias entre programas de capacitación y de desarrollo de competencias, ya que asumen que hacen referencia al mismo proceso.

Con respecto al proceso de *retención de las personas*, la investigación de Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano (2013) dio a conocer que constantemente las organizaciones encuestadas desarrollan actividades que logran fortalecer el bienestar laboral de los empleados, debido a que esto será un elemento fundamental para garantizar el éxito parcial de la empresa. Sin embargo, en este estudio se identificó que las organizaciones encuestadas mostraron falencias en la creación de proyectos que conlleven el bienestar laboral, como también falencias en implementación de brigadas de emergencia que promuevan mejores condiciones y calidad de vida en el trabajo. Por otro lado, en referencia a los ítems de los componentes *recompensar e integrar*, se deben fortalecer las escalas salariales teniendo en cuenta los perfiles y cómo son relevantes al momento de valorar los cargos, a partir de la identificación de los componentes de la estructura salarial.

A su vez, se encontraron elementos dispares en los ítems del componente *integrar*, por lo que se puede asociar que la mayoría de las empresas objeto de estudio presenta falencias globales en la ejecución del proceso de selección, en cuanto a su planificación, como también en el establecimiento de métodos específicos de selección de personal. Efecto similar se demostró en los estudios de Marina (2016) y Muñoz, Higuera, Molina y Gómez (2014), quienes expresan que los procesos inadecuados de selección provocan alta rotación, altos costos laborales (reclutamiento y entrenamiento consecutivo), bajo desempeño de la compañía, el departamento, del individuo; falta de eficiencia y baja productividad y calidad de trabajo.

### Conclusiones

La evolución y transformación del mercado exige que las empresas cambien sus modelos tradicionales basados habitualmente en arquitecturas organizacionales, para que se adapten a los retos que representan el contexto y el momento económico. Ante ello, es necesario contar con un talento humano competente y alineado con la estrategia organizacional de la empresa. Es por ello que se considera que la GTH permite realizar un efectivo seguimiento a los procesos internos que desarrolla el personal de la empresa,

con el objetivo de establecer constantemente su aporte a las metas que establece la organización.

En este sentido, la gestión del talento humano es concebido como una herramienta impredecible en cualquier compañía, encargada de proveer las herramientas necesarias para dirigir a los empleados a través del desarrollo de políticas, programas y procedimientos, con el ánimo de definir una estructura administrativa, organizativa eficiente y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal. Esto contribuirá a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, esta área de la administración dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano.

Con base en lo anterior, el modelo propuesto de GTH permitirá fortalecer la competitividad de las organizaciones y valorar las capacidades de los trabajadores ejercidas en la producción de bienes y servicios. A través de la implementación de los componentes *integrar*, en la gestión de la organización, *desarrollar*, en la gestión del desarrollo, y *auditar*, se plantea la estrategia de valoración.

Asimismo, se denota que, ante los hallazgos encontrados, se han identificado diversas necesidades en cuanto a la gestión del talento humano, que actualmente tienen las pymes del sector servicios pertenecientes a ACOPI, en Barranquilla. En ese sentido, y en aras de contribuir al mejoramiento del sector, se analizaron los posibles factores que afectan la GTH, determinando así la propuesta de un portafolio de productos y servicios para ofrecer en procesos de consultoría de gestión del talento humano, que sean aplicables a las pymes del sector servicios asociadas a ACOPI, con el fin de satisfacer sus necesidades y contribuir al fortalecimiento de los procesos internos de la organización. Finalmente, se propone a futuro, con el fin de fortalecer la investigación realizada, desarrollar investigaciones similares en las diferentes ciudades del país (Colombia), y a su vez medir el peso de cada factor. Esto permitiría identificar otras necesidades que enfrenta las organizaciones en relación con la GTH, lo que fortalecerá el modelo correspondiente y se conseguirá, desde un enfoque más efectivo, el cumplimiento de los objetivos de la organización.

### Declaración de conflicto de interés

Las autoras no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

### Referencias bibliográficas

Agudelo-Orrego, Beatriz. (2015). Caracterización de las prácticas de talento humano en empresas del Valle del Cauca. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(4), 1-25.



- Al Ariss, Akram; Cascio, Wayne; Paauwe, Jaap. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173-179. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>
- Alles, Martha. (2014). *La Marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Alonso, Álvaro; García, Fernando. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003-1025.
- Álvarez de Zayas, C. (1996). *Hacia una escuela de excelencia*. Madrid: Editorial Academia.
- Arango, Martín Darío; Pérez, Giovanni; Gil, Hermenegildo. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: Una revisión. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 105- 130.
- Arthur, Jeffrey (1992). The link between business strategy and Industrial Relations Systems in American Steel minimills. *Industrial y Labor Relations Review*, 45(3), 488-506. <https://doi.org/10.1177/001979399204500306>
- Arthur, Jeffrey (1994). Effects of human resource systems on manufacturing, performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.5465/256705>
- Awan, Abdul; Farhan, Hafiz. (2016). Talent management practices and their impact on job satisfaction of employees: a case study of banking sector in pakistan. *Science International*, 28(2), 1950.
- Björkman, Ingmar; Ehrnrooth, Mats; Mäkelä, Kristina; Smale, Adam; Sumelius, Jennie. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195-214. doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>
- Bueno, Eduardo; Morcillo, Patricia. (1997). *Dirección por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo de competitividad integral y evidencia empírica*. Buenos Aires: Instituto Argentino para el Desarrollo Económico.
- Byars, Lloyd; Rue, Leslie. (2004) *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Interamericana.
- López, C. F. J., Casique, G. A., & Ferrer, G. J. (2011). La administración de recursos humanos en las PYME. México: Pearson Educación de México.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chruden, Herbert; Sherman, Arthur. (2005). *Administración de personal*. Madrid: Cecsa.
- Cimadevilla, Beatriz; Sánchez, Esteban. (2014). *Iniciación a los recursos humanos*. Oviedo: Septem.
- Ciófalo-Lagos, María Eugenia; González-Pérez, Manuel. (2014). El enfoque centrado en la persona como herramienta de mejora en la gestión del talento humano. *European Scientific Journal*, 10(31), 215-223.
- Cortés, Lidia. (2016). Fundamentos de administración. *Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria*, 4(8). <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/418>
- Dessler, Gary. (2001) *Administración de personal*. Naucalpan de Juárez: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, Gary; Varela, Ricardo. (2015). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Dolan, Simon; Schuler, Randall; Valle Cabrera, Ramón. (2007). *La gestión de los recursos humanos*, 1.ª ed. Madrid: McGraw-Hill
- Dolan, Simon; Valle, Rarmón; Jackson, Susan; Schuler, Randall. (2007). *La gestión de los recursos humanos*, 3.ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Durán, Omar. (2016). *Sistema de gestión de recursos humanos para la empresa "El Navegante C.A." Municipio Libertador, Dtto. Capital, año 2015* (tesis de doctorado). Universidad Nueva Esparta, Caracas.
- Escobar, Francisco; Vargas, Francisco. (2016). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of agriculture and animal Sciences*, 4(2), 13-24.
- Fleitas, Sonia. (2013). Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160.
- Flórez, Rafael. (1994). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Frutos, Manuel. (2014). *Relación entre los modelos de gestión de recursos humanos y los niveles de estrés laboral y burnout en los profesionales de enfermería de atención especializada* (tesis doctoral). Escuela Universitaria de Ciencias de la Salud, León.
- Gallego, Jesús Felipe. (2002). *Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes*. Madrid: Paraninfo.
- Gelens, Jolyn; Hofmans, Joeri; Dries, Nicky; Pepermans, Roland. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12029>
- Gil, Ignacio; Ruiz Leonor; Ruiz, Jesús. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill
- Gimer, Israel; Michelena, Ester; Hernández, Lourdes. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Revista Industrial*, 31(2), 1-6.
- Gómez, Nelson. (2014). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? *Revista Unimar*, 26(2), 29-32. <http://ojseditorialumariana.com/index.php/unimar/article/view/86>
- Harper & Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de los Negocios.
- Harris, Jeff. (1986). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos*. México: Limusa
- Henao, Robert; Londoño, Abraham. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las pymes exportadoras de la ciudad de Medellín. *Semestre Económico*, 15(32), 197-224.
- Herrera, Crithian. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Ánfora*, 19(33), 115-142. <https://doi.org/10.30854/anf.v19.n33.2012.74>
- Hollenbeck, John; Moon, Henry; Ellis, Aleksander; West, Bradley; Ilgen, Daniel; Sheppard, Lori (2002). Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 599- 605. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.599>
- Laurencio, Amauris; Folgueira, Daniel; Córdova, Carlos. (2005). Los modelos y su funcionalidad, teórica, procedimental y axiológica para el perfeccionamiento de los sistemas educativos. *Revista Cubana de Educación Superior*, 25(2), 35-44.
- Lawrence, Paul; Lorsch, Jay (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <http://doi.org/10.2307/2391211>
- Lepak, David; Snell, Scott. (1999). TThe Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <http://doi.org/10.2307/259035>
- Lepak, David; Snell, Scott. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations.. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3)

- López, C. F. J., Casique, G. A., & Ferrer, G. J. (2011). La administración de recursos humanos en las PYME. México: Pearson Educación de México.
- Marina, José Antonio. (2016). *Objetivo: Generar talento: Cómo poner en acción la inteligencia*. Madrid: Conecta.
- Martínez, Sergio Gabriel. (2013). *Gestión de recursos humanos en las Pymes. Cómo hacer que las personas contribuyan a los objetivos de la organización*. Serie Materiales de Enseñanza, Año 6, N.º 5. Córdoba: Universidad Blas Pascal.
- Martínez-Reco, Verónica. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las artes gráficas* (tesis de grado). Instituto Politécnico Nacional, Bogotá.
- Mascareñas, Juan. (2001). *Manual de funciones y adquisiciones de empresas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Mejía-Giraldo, Armando; Bravo-Castillo, Mario; Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Meyers, Maria; van Woerkom, Marianne. (2014). The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Miles, Raimond; Snow, Charles. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, Raimond; Snow, Charles (1986). Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, 28(3), 62-73. <https://doi.org/10.2307/41165202>
- Mondy, Wayne. (2005). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Muñoz, Ivan; Higueta, Yomaira; Molina, Gloria; Gómez, Lina. (2014). Características de la gestión del talento humano en salud pública. En Gloria Molina, Andrés Ramírez, & Adriana Ruiz (Eds.), *Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano: el bien común en confrontación con los intereses y prácticas particulares* (pp. 265-291). Medellín. Pulso & Letra.
- Nadal, Carolina; Soler, Víctor; García, Pablo. (2014). Enfoque sistémico en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones. *3C Empresa*, 3(3), 131-146.
- Nicolás, Catalina; Rubio, Alicia. (2015). Human resource management in social enterprise/Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47, 82.
- Nienhüser, Werner. (2008). Resource Dependence Theory: How Well Does It Explain Behavior of Organizations. *Management Revue*, 19(1/2), 9-32. <http://doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-9>
- Oliveira, Daysa; Silva, Ricardo; Barbosa, Allan. (2014). Percepção dos gestores de recursos humanos em relação ao modelo de gestão por competências/human resources managers' perception towards skills management. *Revista FSA*, 11(2), 1-26. <http://dx.doi.org/10.12819/2014.11.2.1>
- Ortíz, Kevin; Angulo, Teódulo. (2016). *Evaluación de la gestión del talento humano en la cooperativa integral de transporte de Turbaco "Cootranstur"* (tesis de doctorado). Universidad de Cartagena, Cartagena.
- Pardo, Claudia Esmeralda. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Pérez, Rafael Ignacio. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47, 46-65.
- Pfeffer, Jeffrey. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9-28.
- Pfeffer, Jeffrey. (1997). *New directions for organization theory: Problems and prospects*. London: Oxford University.
- Pfeffer, Jeffrey. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Robbins, Stephen. (1995) *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*, 7.ª ed. México: Prentice Hall.
- Sánchez, Jorge. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría*, 198, 105-133.
- Santos, Armando. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Sastre, Miguel; Aguilar, Eva María. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schuler, Randall; Jackson, Susan. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>
- Tamayo, Yeisson; Del Río, Abel; García, David. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70-77. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70021-7)
- Vaiman, Vlad; Collings, David. (2013). Talent management: advancing the field. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1737-1743. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777544>
- Valenzuela, Maureen; Rosas, Antonio. (2007). Los criterios Baldrige aplicados a la gestión por calidad total y a la excelencia en el desempeño de la educación universitaria. *Horizontes Empresariales*, 6(1), 37-47.
- Van de Ven, Andrew; Drazin, Robert. (1985). The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365.
- Vives, Antonio. (2014). Guías para la responsabilidad social en las Pymes: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 29-54. doi: <https://doi.org/10.3232/GCG.2014.V8.N2.02>
- Wei, W. (2006). The Relationship Among Corporate Political Resources, Political Strategies and Political Benefits of Firms in China Based on Resource Dependency Theory. *Singapore Management Review*, 2(2), 85-14.
- Werther, William; Davis, Keith. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*, 4.ª ed. México: McGraw-Hill.