

TENDENCIAS Y PROSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN  
COLOMBIA

TRENDS AND PROSPECTIVE OF THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT IN  
COLOMBIA

LUZ MILA FORERO RUIZ  
MAYRA ALEJANDRA HUERFANO PENAGOS  
JOHANNA JAZBLEIDY ANGEL MARTINEZ

ENSAYO BIBLIOGRAFICO PARA OPTAR EL TITULO ESPECIALISTA EN GERENCIA  
DEL TALENTO HUMANO

DIRECTOR  
JORGE GIRALDO VANEGAS

TUTOR  
NELSON TIRADO DIAZ

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA

Febrero 2019

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	II
Syllabus .....	III
Palabras Claves .....	V
1. Introducción .....	VI
2. Objetivos .....	VII
2.1. Objetivo General .....	VII
2.2. Objetivos Específicos .....	VII
3. Justificación .....	VIII
4. Marco De Referencia .....	X
4.1. Historia De La Administración De Recursos Humanos.....	X
4.2. ¿Qué es Gestión Humana? .....	XI
5. Tendencias De Gestión Humana.....	XIV
5.1. Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias .....	XV
5.2. Gestión Humana Como Estrategia .....	XVIII
5.3. Planes de carrera.....	XXII
5.4. Talento Humano y Cultura Organizacional .....	XXIV
5.4.1. Variables sistémicas de la gestión del talento.....	XXVII
5.4.1.1. Variables estratégicas de la gestión del talento.....	XXIX
6. Prospectivas De Gestión Humana.....	XXXIII
6.1. Gestión Humana Digital.....	XXXIII
6.2. Liderazgo Renovado y De Alto Rendimiento .....	XXXVI
7. Aplicación Actual En Empresas Colombianas .....	XLI
7.1. Sector Cooperativo.....	XLI
7.2. Entidades del Sector Público.....	XLII
7.3. Empresa Privada.....	XLVIII
7.3.1. Pymes.....	XLVIII
7.3.2. Grande Empresa.....	XLIX
8. Conclusiones y Recomendaciones .....	LV
9. Bibliografía .....	LVIII

## Syllabus

<b>Ensayo de Grado</b>	
Nombre del ensayo	Tendencias y prospectiva de la gestión del talento humano en Colombia.
Especialización	Especialización en gerencia del talento humano. Corte LVIII.
Tipo de Ensayo	Ensayo de grado
Línea de Investigación	Ensayo bibliográfico
Equipo investigativo	Johana Jazbleidy Ángel Martínez Luz Mila Forero Ruíz Mayra Alejandra Huerfano Penagos
<b>Descripción del ensayo</b>	
Intención	Identificar los nuevos enfoques y estrategias del talento humano y comparar su metodología con la que actualmente se desarrolla en Colombia.
Competencias a adquirir	Al identificar nuevas tendencias, se pretende adquirir la información necesaria para su aplicación en las empresas colombianas.
Gran pregunta	¿Es posible implementar estrategias de gestión humana de países potencia en empresas colombianas, teniendo en cuenta nuestro potencial económico, político y cultural?
Metodología	La metodología científica por aplicar es la cualitativa ya que se va a realizar una investigación profunda con respecto a las tendencias de gestión humana. Al tener la recolección necesaria de información se darán recomendaciones para que las empresas de Colombia puedan aplicar nuevas estrategias, con las cuales se incremente el bienestar de los colaboradores y la productividad de la empresa.

<b>Degree essay</b>	
Name of the essay	Trends and prospective of the management of the human talent in Colombia.
Career	Specialization in human talent management.
Type of essay	Degree essay
Investigation line	Bibliographic essay
Investigative team	Johana Jazbleidy Angel Martínez Luz Mila Forero Ruíz Mayra Alejandra Huerfano Penagos
<b>Essay description</b>	
Intention	Identify the new approaches and strategies of human talent and compare their methodology with the one currently being developed in Colombia.
Skills acquired	When identifying new trends, it is intended to acquire the necessary information for its application in Colombian companies.
Big Question	Is it possible to implement human management strategies of powerful countries in Colombian companies, taking into accounting our economic, political and cultural potential?
Methodology	The scientific methodology to be applied is the qualitative one since it is going to be carried out a deep investigation with respect to the human management tendencies. By having the necessary collection of information, recommendations will be given so that Colombian companies can apply new strategies, with which the welfare of the employees and the productivity of the company are increased.

**Palabras Claves**

Talento humano, competitividad, tendencias de gestión humana, prospectiva de la gestión humana, motivación, competencias, aplicabilidad, talento digital, estrategias, gestión pública.

**Key Words**

Human talent, competitiveness, human management trends, prospects for human management, motivation, skills, applicability, digital talent, strategy, Public Management.

## **1. Introducción**

La idea sostenida a través de los años sobre el direccionamiento de personas, diseño de estrategias, productividad laboral, e incluso la serie de actividades realizadas por las Gerencias de Talento Humano conllevan a una investigación sobre el nuevo enfoque globalizado que deben tener las organizaciones en el diseño del área y la relación que tiene en el contexto organizacional e incluso en los resultados de las mismas.

El desempeño de la organización puede crear ventajas competitivas con su personal a través del cambio del Rol del área dentro de la misma, en la cual Gestión Humana sea considerada como un participante activo dentro de planeación de los lineamientos estratégicos que se proponga la organización para su crecimiento y fortalecimiento en el mercado, con el fin de poder implementar las mejores prácticas de gestión, considerando al talento humano como un potencial diferenciador.

## 2. Objetivos

### 2.1. *Objetivo General*

Abordar la evolución globalizada de la Gestión del Talento Humano, identificando sus tendencias y prospectivas y la gestión actual en las organizaciones colombianas.

### 2.2. *Objetivos Específicos*

- ✓ Determinar las limitaciones más comunes en las organizaciones colombianas para el desarrollo del área de Gestión Humana.
  
- ✓ Introducir factores determinantes globalizados en los modelos organizacionales de gestión humana en Colombia que conlleven a mejorar la productividad y el desarrollo de competencias.

### 3. Justificación

Hay diversidad de conceptos y criterios en el empresario colombiano sobre la asignación de las funciones, responsabilidades y alcances del área de Recursos Humanos, para algunos, ésta no pasa de ser una oficina que hace trámites de enganche, contratación y administración del personal, el pago de la nómina, la imposición de sanciones y despido, entre otros. En consecuencia, esta función la podría hacer cualquier persona que entienda de procedimientos, que para este efecto exige el código laboral. Mientras que, para otras personas, la función de los recursos humanos va mucho más allá, a los procesos anteriores se le adiciona otros más rigurosos, con perfiles de cargo, actividades de capacitación y bienestar del empleado. Pero hay un tercer nivel en empresas grandes que tienen la visión más amplia y establecen otras funciones adicionales relacionadas con higiene y seguridad, evaluación de desempeño, estudios salariales, planes y beneficios y manejo de relaciones con el sindicato.<sup>1</sup>

De acuerdo a lo anterior surge la pregunta si las organizaciones colombianas se encuentran preparadas para adoptar cambios en sus áreas de talento humano donde se encuentra inmerso el nuevo uso de tecnologías, la gerencia del conocimiento, donde las áreas de capacitación sean observadas como una inversión y no un gasto. En la actualidad las organizaciones colombianas establecen como objetivos primordiales reclutar personal calificado, retención de empleados, garantizar igualdad, obtención de un desempeño adecuado, control de gastos y cumplimiento de normatividad legal, pero en medio de estos objetivos se deja atrás la incorporación de modelos gerenciales que se han venido desarrollando a nivel de otros países, modelos que conllevan a la flexibilización y generación de una mayor productividad laboral.

---

<sup>1</sup> <https://m.monografias.com/trabajos52/recursos-humanos-colombia/recursos-humanos-colombia.shtml>



La tecnología y la globalización están teniendo un impacto considerable en el mundo laboral y las competencias que los empleados están tratando de desarrollar, por lo que los idiomas y los conocimientos avanzados en tecnologías de información son actualmente las competencias más buscadas, adicionando el factor clave que es la motivación dentro de sus puestos de trabajo. Como uno de los principales factores de la motivación, está el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal para garantizar que los empleados puedan mantener sus niveles de productividad y no sufran agotamiento debido a largas horas de trabajo y estrés. Otro factor importante es la flexibilización de trabajar dando uso a las nuevas tecnologías ya que los empleados tienen mayor libertad a la hora de determinar dónde y cuándo realizan su trabajo esto se evidencia en varios países europeos, pero en Colombia la mayoría de organizaciones no ha implementado estos modelos que permiten desarrollar un trabajo desligado de estar desde una ubicación fija como una oficina. Adicionalmente se requiere que las organizaciones incorporen constantemente nuevas herramientas tecnológicas con las que se logren suplir tanto las necesidades de empleados y clientes.

Por lo anterior con el presente trabajo se pretende realizar una profundización sobre lo que se requiere desarrollar e incorporar en las gerencias del talento humano en empresas colombianas, permitiendo conocer la importancia de tendencias de gestión del conocimiento, calidad laboral, motivacional, flexibilidad y satisfacción total del empleado y organización.

## 4. Marco De Referencia

### 4.1. *Historia De La Administración De Recursos Humanos*

La administración de recursos humanos se remonta a los comienzos del siglo XX como consecuencia del fuerte impacto de la revolución Industrial, surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal, ya no se trataba solo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y de administrar los conflictos que surgían continuamente.

Poco después, alrededor de la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación, la legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionalmente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

A partir de la década de 1970 surgió el concepto de administración de recursos humanos que abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, pero a pesar de esto partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por el área central de administración de recursos humanos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.<sup>2</sup>

A raíz de la evolución y el dinamismo que ha venido presentando el área de Recursos humanos hoy en día llamada Gestión de Talento Humano conlleva a ver dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados. Así, en la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda.<sup>3</sup>

#### 4.2. *¿Qué es Gestión Humana?*

La gestión humana ha sido definida como la estrategia diseñada y unificada para ayudar a las organizaciones hacer mejor uso de su capital humano conllevando a cumplir con los objetivos organizacionales, logrando atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor talento logrando un desarrollo de competencias y compromiso con las organizaciones.

---

<sup>2</sup> <https://psicologiayempresa.com/breve-historia-de-la-administracion-de-recursos-humanos.html> / Fuente: Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos Octava Edición, 1997

<sup>3</sup>

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1/>

Dentro de los autores que permiten el desarrollo del concepto se encuentran: <sup>4</sup>

Mintzberg (1979), quien con su particular pensamiento neopragmático acerca de la administración, aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa. Aquí, entonces, puede decirse que se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruirlo para las acciones que debe desempeñar en la organización.

Chiavenato (2002) define la gestión del recurso humano como: "El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño". En este mismo sentido, García y Casanueva (1999) se centran en la Gestión de Recursos Humanos más que en la gestión humana y afirman que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.

En Colombia, Calderón, Álvarez y Naranjo (2006) realizan un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y sus resultados en la organización, ésta va más allá de la instrumentalización y cosificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en el que se conjugan al menos siete

---

<sup>4</sup> [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)

factores que inciden en su concepción, filosofía y prácticas, ellos son: características socio-político- económicas del momento histórico, concepción dominante sobre el ser humano, formas de organización del trabajo, concepción del trabajo, relaciones laborales, mercado laboral y las teorías de gestión dominantes. Esta concepción aporta un espectro mucho más amplio de lo que es la gestión humana y, por ende, de los aspectos que deben tenerse en cuenta en el momento de realizarla. Aquí se visiona un hombre que se encuentra inmerso en un momento histórico específico y en una organización con particularidades que la hacen diferente de las otras, pero que debe ser abordado de manera integral. Estos mismos autores (2007) abordan las relaciones entre la modernización empresarial y la gestión humana en el país, y describen las características de las áreas de gestión humana, de las prácticas de recursos humanos, del mercado laboral y las relaciones laborales en concordancia con la gestión de los recursos humanos, y abordan la generación de conocimiento en Colombia, considerando las tres perspectivas más sobresalientes: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo desde esta última de donde se vincula el área de gestión humana y sus prácticas al logro de objetivos y metas estratégicas de la organización, en consideración de sus activos intangibles como fuente de ventaja competitiva sostenible. Concluyendo, entre otros aspectos, que los escasos estudios sobre las prácticas de gestión humana en Colombia dan cuenta de una mayor integración entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas grandes y las medianas.

Estas y otras concepciones de la gestión humana y del ser humano en la organización, determinan las tendencias, perspectivas y acciones que se implementan cotidianamente en todas las empresas para realizar la administración efectiva y eficiente del personal. Todas ellas contienen en su interior "directrices" para administrar los procesos organizacionales en virtud de lograr la competitividad.

## 5. Tendencias De Gestión Humana

Las organizaciones requieren adaptarse mucho más rápido a los cambios globalizados en cuanto a las tendencias en gestión humana desde varios enfoques, por lo que es preciso dar paso a la respectiva investigación de las tendencias de gestión humana que se consideran importantes en los contextos nacional e internacional. Por ejemplo, para Calderón et al. (2006) se presentan las siguientes tendencias de investigación, el liderazgo, la motivación, los grupos, la planeación de recursos humanos, la valoración de puestos y la retribución, la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión internacional de los recursos humanos, la cultura y recursos humanos, las fusiones y adquisiciones, el cambio organizacional y los recursos humanos, el downsizing<sup>5</sup>. Para Serralde (1999) están entre otras las tendencias: cambio organizacional, desarrollo humano, gestión del conocimiento, gestión por competencias, tercerización (outsourcing), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, cultura organizacional, marketing relacional y gestión internacional del talento humano; mediante la cuales, gestión humana cobra un papel más estratégico en la organización, donde las personas son el eje fundamental.

De acuerdo a lo anterior nos centraremos en las que consideramos tienen mayor impacto para que el área de Gestión Humana logre tener un rol activo en la consecución de la estrategia de la empresa:

---

<sup>5</sup>

El downsizing es una forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

### 5.1. *Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias*

La gestión del conocimiento y gestión por competencias, nos permite identificar las capacidades de las personas y el desarrollo de conocimiento requerido en cada empleado y puesto de trabajo, siendo el objetivo principal implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

Louffat (2005) considera ambas tendencias como un soporte para la administración moderna. Este autor afirma que estos modelos (como él los denomina) son esenciales en la nueva filosofía empresarial basada en la valorización de las personas como fuente de generación de valor competitivo en el actual contexto de los negocios, y señala las diferentes intersecciones que existen entre el conocimiento y las competencias, las cuales hacen posible que se dé una gestión centrada en ambas y las reconozca como elementos esenciales en la gestión humana de cualquier empresa.<sup>6</sup>

Por su parte, Nagles (2005) aborda la complejidad de las organizaciones actuales y le concede al conocimiento un papel protagónico en el logro del éxito organizacional. Concibe el desarrollo de las competencias como una consecuencia lógica y coherente de la gestión del conocimiento, pues ésta permite el desarrollo de diferentes capacidades. Pero esta visión tiene la particularidad de ubicar las competencias en un segundo plano y hacer de la gestión del conocimiento el punto de partida para el desarrollo de las competencias. Lo que podría pensarse es que en el plano de la realidad no podría darse (y de hecho no se da) un proceso sólo en esta vía, sino que en muchas

---

<sup>6</sup> [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/262/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/html)

ocasiones son las competencias las que jalonan la dinamización del conocimiento y la implementación de nuevos procesos de gestión.

Varela y Bedoya (2006), siguiendo la concepción que supone que las competencias son un eje central en la organización, proponen un modelo que busca la formación de empresarios con base en competencias personales y de conocimiento, situando ambos conceptos en el mismo plano y estableciendo entre ellos una relación de interdependencia.

Velásquez y Vernaza (2006) ilustran este proceso mediante el estudio de caso de la compañía IBM, en la que la gestión del conocimiento se convierte en el elemento potenciador de la recuperación del liderazgo internacional de la empresa, mediante la utilización de la investigación como fuente de producción de conocimiento y del desarrollo de nuevas competencias.

Pinto (2007) realizó un estudio de investigación llamado "Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio en España", en el que, entre otras cosas, concluye que existe una asociación positiva entre las competencias y el mejoramiento de procesos mediante la gestión del conocimiento.

Rodríguez (2007) realizó un estudio de investigación llamado "Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma", en el que los resultados indican que la utilización de mecanismos para transferencia de conocimiento contribuye a mejorar el desempeño de la firma receptora, si bien con efectos



distintos según el tipo genérico de mecanismos de transferencia de conocimiento utilizado y las competencias que se desarrollan mediante esta transferencia de conocimiento.

Rivas y Flores (2007) hacen una reseña de la gestión del conocimiento en la industria automotora internacional, llegando a la conclusión de que las prácticas de gestión del conocimiento en la industria automotora ilustran otra batalla perdida de Occidente, relacionando la marcada diferencia que existe entre las culturas oriental y occidental en la manera en que los procesos de gestión del conocimiento son implementados y en las competencias de cooperación, socialización del saber y creación de redes que se dan en Oriente a partir de una adecuada gestión del conocimiento.

De igual forma la gestión de recursos humanos tiene que ser capaz de tener en cuenta la perspectiva de las metodologías del análisis de redes sociales en sus sistemas y conceptos, como una manera de elevar la capacidad de creación y diseminación del conocimiento en la organización. Para esto, se plantea la necesidad del diseño e implementación de un sistema de gestión de recursos humanos que permita la gestión integrada de las dimensiones del capital humano y del capital social (Alexopoulos, 2009; Alexopoulos & Monks, 2004, 2008; Chen & Huang, 2009; Jolink, 2009).

A su vez, Chen & Huang (2009) demostraron la relación directa entre aspectos de la gestión estratégica de recursos humanos con la gestión del conocimiento, y de ésta con el desempeño organizacional, lo cual expande el espectro de investigación. Estos hallazgos, aun con limitaciones, revelan que algunas actividades claves de la gestión de recursos humanos, como son el reclutamiento y la selección, la evaluación del desempeño y la compensación laboral,

impactan positivamente en la capacidad innovadora de las personas. Sin embargo, el potencial para adquirir, diseminar y aplicar conocimiento actúa como un rol mediador entre ambas.

## 5.2. *Gestión Humana Como Estrategia*

El personal es un activo fundamental de la organización y es normal que algunas personas tengan mayor talento que otras para conseguir niveles de rendimiento más elevados. Es fundamental, por tanto, prestar atención a los procedimientos que se llevan a cabo en la incorporación, identificación, cuidado y desarrollo del talento dentro de una organización; a esto es lo que se denomina gestión del talento. Hoy en día el talento de las personas es la clave fundamental para conseguir una diferenciación y consecución de las aspiraciones estratégicas. (Castillo, 2010).

La estrategia para el desarrollo del talento humano se refiere a políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber: análisis y descripción de cargos, diseño de cargos, reclutamiento y selección de personal, contratación de candidatos seleccionados, orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios, administración de cargos y salarios, incentivos salariales y beneficios sociales, evaluación del desempeño de los empleados, comunicación con los empleados, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo y relaciones con los empleados y relaciones sindicales. (Chiavenato, 2002).

David Ulrich visionario en la gestión de personas, revoluciona el concepto de RRHH y lo transforma en cuatro enfoques importantes demostrando las nuevas realidades del área de RRHH y rompiendo con mitos.

Mitos.

- ✓ La gente se ocupa de los RRHH porque le gusta la gente.
- ✓ Cualquiera puede dedicarse a los RRHH.
- ✓ Su tarea es ser policía para el cumplimiento de políticas y patrulla de salud y felicidad.

Realidades.

- ✓ RRHH está diseñada para emplear competitividad en los empleados.
- ✓ Los profesionales de RRHH deben manejar tanto teoría como práctica.
- ✓ Deben ayudar a los gerentes a comprometer a los empleados y administrar políticas.

Ulrich muestra un modelo de múltiples roles para el management de recursos humanos como Recursos Humanos estratégicos, administración de la infraestructura de la firma, El management de la contribución de los empleados y el gran transformador de cambios.

Afirma dentro de su libro que debe ser un socio estratégico para alcanzar los objetivos y convertir la estrategia en acción y lograrlo mediante los siguientes postulados.

- ✓ Nuestra gente es el principal activo de nuestros clientes.
- ✓ Queremos ser el empleador preferido por los empleados que nuestros clientes quisieran contratar.

Mostrando los desafíos a los cuales deben presentarse RRHH para ser un socio estratégico y maneras eficientes de trabajar.

✓ Experto en Administración y Gestión (PROCESOS – OPERATIVO)

Consiste en operar las funciones básicas de RRHH y ayudar a la administración de la empresa y Necesidad de enfocarse en la eficiencia de los procesos, con apoyo de la tecnología y de la externalización.

✓ Líder de efectividad y Socio de trabajadores (PERSONAS – OPERATIVO)

Consiste en gestionar la contribución de los trabajadores y apoyarles en sus necesidades, desarrollando la involucración de los trabajadores y Necesidad de estar cerca de los trabajadores, escuchar y atender sus necesidades.

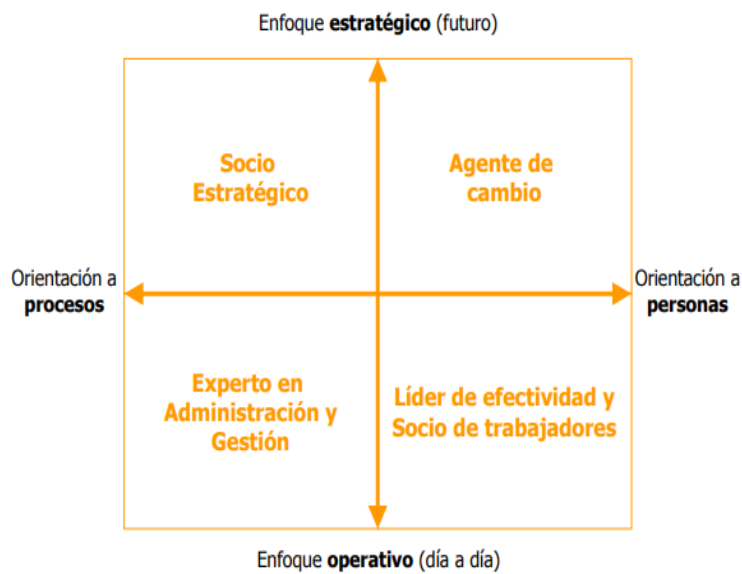
✓ Socio estratégico (PROCESOS – ESTRATÉGICO)

Consiste en alinear la estrategia de RRHH con la estrategia de los negocios, con procesos cuyo fin es hacer contribuciones a los objetivos y problemáticas de los negocios y del cliente final y Necesidad de comprender bien el negocio y la estrategia de cada unidad, y de generar soluciones que contribuyan a dichas estrategias.

✓ Agente de cambio (PERSONAS – ESTRATÉGICO)

Consiste en impulsar la cultura, gestionar el cambio y la evolución y aprendizaje de los equipos y Necesidad de comprender los cambios e hitos en la empresa y ayudar a los equipos a evolucionar de forma sostenible.

### Modelo de 4 roles de RRHH de Dave Ulrich



Fuente tomada Abatían equipos y negocios que avanzan

### 5.3. *Planes de carrera*

Consiste en la elaboración de documentos, fruto del análisis de la organización, en los que se incluyen los procesos de desarrollo de carreras profesionales y desde los que se promueven las actividades destinadas a mejorar las competencias de los empleados, a favorecer su movilidad y a identificar su potencial para la promoción interna. Estos planes han tenido un auge considerable por los numerosos beneficios que reportan a la empresa por su capacidad para aumentar la satisfacción de los empleados y su efectividad en la reducción de los índices de rotación (Lai Wan, 2007). Entre los tipos de desarrollo de carrera se encuentran:

- ✓ Planes de sucesión: En los que se recogen los potenciales sustitutos de determinados puestos directivos claves para la buena marcha de la organización.
- ✓ Promoción: Los empleados de las organizaciones que desarrollan sistemas de promoción interna mejoran su desempeño, son más creativos, están más dispuestos a trabajar en equipo y prestan más atención a la calidad en los procesos, traduciéndose todo ello en una mayor productividad en la organización. Estos procesos de promoción supondrán un incentivo para los trabajadores superior al mero ámbito de la retribución económica (Bonache y Cabrera, 2004).
- ✓ Mentoring: es un proceso que está orientado a largo plazo y no solo aspira a que el pupilo mejore para su desempeño actual, sino que quiere prepararlo para su desempeño futuro (Núñez-Cacho y Grande, 2012). Con el mentoring se llevan a cabo dos tipos de

funciones, las relativas a la carrera, como el aprendizaje, la preparación para el avance del pupilo, su entrenamiento, protección y la transmisión de conocimientos y de valores éticos y las relativas a los aspectos psicosociales, que procuran el desarrollo del pupilo en su ámbito personal, sus competencias, su identidad y su papel en la organización.

- ✓ Rotación: consiste en hacer pasar al trabajador por diferentes puestos y departamentos lo que le proporciona una amplitud de conocimientos que le permitirán desarrollar tareas de un nivel superior y conocer la diversidad de puestos existentes dentro de su campo laboral. Además, los profesionales obtienen habilidades y aumentan su experiencia en el entorno competitivo de hoy día, lo que mejora el aprendizaje de los empleados, aumentando su motivación, por lo que resulta muy eficaz para el desarrollo profesional (Vloeberghs, Pepermans y Thielemans, 2005).

#### 5.4. *Talento Humano y Cultura Organizacional*

La relación que existe entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional es la satisfacción de objetivos organizacionales, buscando una estructura y esfuerzo humano coordinado, las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, clientes y la comunidad en general, el grado en que se permite la autonomía y la libertad en toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas y la expresión personal como se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.

Allaire y Firsirotu (1984) reconoce la organización como un sistema de tres componentes estrechamente relacionados el sistema socio-estructural conformado por las estructuras, las estrategias, las políticas y los procesos incluidas las prácticas de gestión humana el sistema cultural integrado por el conjunto colectivo de significados simbólicos y los trabajadores con sus competencias, valores y necesidades.

La cultura organizacional<sup>7</sup> es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la organización. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si

---

<sup>7</sup> <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/138/Talento%20humano>



aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Una definición de cultura organizacional sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa". Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- ✓ Conjunto de valores y creencias esenciales: los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
  
- ✓ La cultura compartida: no es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
  
- ✓ Imagen integrada: es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

- ✓ Fenómeno persistente: es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

El modelo de Ulrich.<sup>8</sup>

Dave Ulrich, el talento no es un grupo de principios ideales abstractos, desconocidos ni impersonales. Ni es un grupo aleatorio de programas y políticas que se llevan de acuerdo con la moda del talento. Para Ulrich, uno de los grandes gurús de la Dirección de Personas y profesor de la Universidad de Michigan Ross School of Business, el talento es una fórmula clara, es la competencia por el compromiso por la contribución. Como dice el autor, aun con el riesgo de simplificar mucho, existe aparentemente una fórmula para el talento que puede ayudar a los profesionales de la DPT y directores generales para pasar sus aspiraciones de talento en acción.

Nosotros podemos definir el talento en la empresa como un comportamiento excepcional (sobresale a la norma) que se vincula con resultados de excelencia en las empresas. Este comportamiento es modelo y guía para la organización, y por lo tanto genera no solo resultados sino **cultura y valores conformando la cultura de talento**. Por ello, el concepto de talento se vincula con el rendimiento excelente, con la productividad, con la innovación y la creatividad, con el pensamiento estratégico y anticipatorio, con la flexibilidad cognitiva y la agilidad de aprendizaje.

---

<sup>8</sup> <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1327>

No debe confundirse el talento con el alto rendimiento solo, pues el talento tiene potencial de aprendizaje y crecimiento. El personal con talento garantiza que la organización no solo tiene éxito en el presente sino en el futuro por su agilidad en el aprendizaje y su gran flexibilidad cognitiva.

El nuevo modelo de la Gestión del Talento (basado en el libro Gestión del Talento de Roberto Luna, Pirámide 2017).

#### **5.4.1. Variables sistémicas de la gestión del talento.**

##### **✓ *Marca de empleador.***

Se le ha denominado de muchas maneras como reputación corporativa o empresarial, atractivo del empleador, identidad organizativa, imagen organizativa o cultura organizativa. La nueva realidad de la gestión del talento exige tener los mejores perfiles dentro de nuestra organización para poder seguir siendo competitivos en el mercado. Y esto implica tener muy buena reputación en el mercado con respecto a las estrategias que se relacionan con la gestión del talento.

Cuanta más escasez de talento exista, más importante será la marca del empleador. Con ello se pretende cubrir tres funciones: reducir riesgos, ser más eficientes en la información y generar beneficios simbólicos. Y se intentan contemplar aspectos relacionados con las condiciones económicas y laborales, el ambiente de trabajo, la conciliación, la salud financiera de la empresa, las perspectivas de carrera profesional, el contenido del puesto de trabajo, la formación y desarrollo, la responsabilidad social corporativa.

✓ *Gestión del Talento Inteligente.*

Más allá de los meros sistemas de información, la gestión del talento inteligente es una confluencia entre la gestión del conocimiento y la gestión del talento. Las empresas que sean capaces de interpretar y gestionar la información y transformarla para su utilidad organizativa, serán las empresas que canalicen el éxito de los diferentes sectores.

✓ *Compensación Total del Empleado.*

El modelo de compensación total supera los anteriores planteamientos de la gestión de la retribución que cubrían solo aspectos monetarios, o de intercambio básicos. En este sentido, la compensación total conlleva muchos más elementos simbólicos capaces de cubrir mejor los aspectos motivacionales de los empleados. Y es que el dinero en sí tiene muchas limitaciones que supera la compensación total, al comprender mejor la subjetividad de las relaciones empresariales. De hecho, se centra en los elementos que son importantes para el empleado para darle respuesta directa.

Todo esto supone que la compensación no financiera abarca temas como la gestión del rendimiento y de la carrera, el entorno de trabajo de calidad o el equilibrio de la vida y el trabajo. Pero sobre todo intenta abarcar temas como el crecimiento individual del talento en la organización, así como el generar un futuro atractivo profesional.

#### 5.4.1.1. Variables estratégicas de la gestión del talento.

##### ✓ *Atracción del talento.*

Se entiende por atracción del talento como toda estrategia capaz de generar un interés por la organización de profesionales con alta empleabilidad y que ajusten tanto en los puestos como en la organización. Para ello, se diseñan los sistemas de onboarding que analizan vivencial y objetivamente el grado de satisfacción de los profesionales en sus experiencias de contacto con la organización desde las fases previas hasta incluso un año posterior al contrato. Así mismo, se pretende establecer sistemas de selección vinculados con los perfiles requeridos y acordes a los valores de la organización. Estos sistemas son mucho más actuales al incorporar tanto pruebas más realistas de la empresa vinculada con incidentes críticos o situaciones de éxito o fracaso, así como con tecnología como la realidad virtual, las entrevistas online o similares.

##### ✓ *Desarrollo del talento.*

Las organizaciones actuales dependen de su grado de dinamismo con el aprendizaje, es decir, con el grado de desarrollo que experimenten. Los conocimientos y ventajas actuales no lo son del futuro, eso implica estar en continua innovación y transformación. Por ello, sin desarrollo y evolución, la organización perece en su éxito actual. Dentro de las estrategias de desarrollo destaca el denominado desarrollo mix como son el e-learning, el coaching y el mentoring, donde se dan dos aspectos fundamentales: ajuste individual del desarrollo y prioridad por las vivencias y experiencias.

Como ejemplo La Alcaldía Mayor De Bogotá dentro de esta variable estratégica se enfoca bajo los siguientes lineamientos:

***Posicionar el talento humano como un factor estratégico para el logro de los objetivos de las entidades del Distrito Capital, posicionándolo estratégicamente en el logro de los objetivos y la productividad de las entidades distritales.***

El Distrito Capital cuenta con talento humano competente para el logro de los objetivos y la productividad de las entidades distritales, se han diagnosticado las barreras de acceso al empleo público, lineamientos y acciones para reducirlos, identificando los diferentes grupos poblacionales, las barreras que impiden su acceso al sector público y proponer estrategias o actividades que faciliten su ingreso al servicio público, efectuando un estudio que brinde al Distrito alternativas y propuestas de vinculación de personal al Distrito, se implementa la formación gerencial y estratégica a los responsables del talento humano, incluyendo a los gerentes públicos que tengan personal a cargo y asesores. Oferta de capacitación de alta calidad virtual y B-learning con el fin de fortalecer y desarrollar competencias comportamentales y digitales, técnicas y creación del valor en lo público, igualmente capacitación y formación en cursos interinstitucionales de las mejores prácticas en gestión del talento humano a nivel de las diferentes entidades del Distrito Capital.

En la agenda pública concertada se diseña y adopta un sistema propio de evaluación de desempeño, que establezca las particularidades del ente territorial, incluyendo estrategia de seguimiento y control de evaluación de desempeño, orientado al cumplimiento y mejora del

desempeño institucional, legalmente constituido a partir de la expedición de Decreto Nacional 815 de 2018 y 629 del 2018. El centro de medición de competencias para el reclutamiento y selección del talento humano se propone diseñar e implementar el centro de evaluación de competencias comportamentales de empleos de naturaleza gerencial, servidores públicos del nivel directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial en entidades y organismos distritales.

Herramientas para la felicidad laboral Alcaldía Mayor De Bogotá.

La Resolución 123 del 23 de marzo de 2018, adopta el Plan Institucional de Bienestar Social e Incentivos dentro del Sistema de Estímulos de la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C, para la vigencia 2018" Los servidores públicos del Distrito cuentan con una red de beneficios para su desempeño laboral en calidad de vida. Según el Plan de Bienestar Social e Incentivos, se pretende fomentar una serie de condiciones para mejorar la calidad de vida y desempeño laboral de los servidores públicos del Distrito, brindando espacios para el esparcimiento y la participación familiar, con programas para el desarrollo de la integridad y actividades que garanticen su competencia y eficiencia de cara a la demanda que requiere la ciudadanía.

Así, el salario emocional permite satisfacer las necesidades de los servidores públicos con jornadas, eventos y escenarios como son: Preparación a los pre-pensionados, tarjetas virtuales en celebración de cumpleaños, jornadas especiales para mujeres embarazadas, permisos por temas de escolaridad de los hijos(as), tiempo preciado con los bebés, teletrabajo, participación en juegos deportivos "Bogotá Mejor para Todos", Caminatas ecológicas para servidores(as) y sus familias, tiempo compensado, día del conductor, familia entre otros.

✓ *Fidelización del talento.*

Destaca como una variable clave debido a la gran tendencia actual al cambio organizativo. En la medida conseguimos organizaciones que tengan vivencias y experiencias satisfactorias de los empleados, mayor será su tendencia e intención a quedarse. De este modo, destacan las estrategias de Experiencias del Empleado (EX) donde se priman los “momentos de la verdad” del empleado en su experiencia con la empresa. ¿Qué situaciones, relaciones o interacciones son las más importantes desde el empleado con la empresa? Así mismo, las experiencias más potentes desde el punto de vista organizativo se plasman en lo que se conoce como Propuesta de Valor del Empleado (PVE).

Esta nueva realidad significa un mayor énfasis por conseguir el compromiso de los empleados que se vinculan con la excelencia (engagement)<sup>9</sup> y contemplar una gestión de la diversidad y del bienestar del empleado nunca visto antes. Todo ello va mucho más allá de la inclusión de los planes de Responsabilidad Social Corporativa que han iniciado muchas organizaciones y supone avanzar con integridad en la ética y justicia percibida en la organización.

---

<sup>9</sup> Es la capacidad de un producto de crear relaciones sólidas y duraderas con sus usuarios generando ese compromiso que se establece entre la marca y los consumidores.



## 6. Prospectivas De Gestión Humana

### 6.1. *Gestión Humana Digital*

Como resultado de la digitalización total de una empresa, el área de Gestión Humana debe convertirse en el líder de la organización digital. Esto implica ir más allá de la digitalización de las plataformas de Gestión Humana para desarrollar entornos y fuerzas laborales digitales, y desplegar tecnología que cambie la manera en que los empleados trabajan y la manera en que se relacionan mutuamente en el trabajo. Afortunadamente, el camino hacia la digitalización de Gestión Humana es claramente visible, con oportunidades de expansión, nuevas plataformas, y una amplia variedad de herramientas para construir la organización, fuerza laboral y entorno laboral digital del siglo XXI. (Deloitte, 2017).

Anteriormente Gestión Humana era vista como un área que daba soporte y entregaba servicios al empleado, ahora se le pide que ayude a liderar la transformación digital que se está extendiendo en las organizaciones de todo el mundo.

El mercado de los proveedores se está reinventando a sí mismo: una nueva generación de productos de RH y soluciones vienen en camino al mercado, muchas construidas en torno a las aplicaciones móviles, inteligencia artificial, y experiencia como clientes.<sup>10</sup> Algunas de estas soluciones y herramientas son:

---

<sup>10</sup> Josh Bersin, "The HR software market reinvents itself," Forbes, Julio 18, 2016, <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2016/07/18/the-hr-software-market-reinvents-itself/#4287b9154930>.

- ✓ Compañías como SAP y Reliance Jio ahora monitorean las métricas en tiempo real sobre compromiso, reclutamiento, rotación de personal, y otras medidas para ayudar a los líderes de negocio a tomar decisiones más rápido.
- ✓ IBM ha empezado a usar herramientas de IA para darles a los líderes indicadores de manera regular sobre cómo están trabajando sus equipos, ayudándolos a identificar patrones que pueden obstaculizar el desempeño o la retención y fomentan su intervención proactiva a través de coaching, reconocimiento, o construcción de comunidad.
- ✓ Wade and Wendy, un servicio de chatbot, trae inteligencia artificial y chatbots al reclutamiento y planificación de carrera.<sup>11</sup>
- ✓ El chatbot Mya de Firstjob puede eliminar hasta un 75% de las preguntas que las personas tienen durante el proceso de reclutamiento.<sup>12</sup>
- ✓ Switch, una nueva aplicación de reclutamiento, ayuda a los candidatos a encontrar trabajos, brindándoles una experiencia similar a la aplicación de Tinder, para la búsqueda de empleo y reclutamiento.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Wade and Wendy, <http://wadeandwendy.ai/>, consultada el 17 de Enero, 2017

<sup>12</sup> BI Intelligence, "Chatbots increase recruitment opportunities," Business Insider, Julio 12, 2016, <http://www.businessinsider.com/chatbots-increase-recruitment-opportunities-2016-7>; Khari Johnson, "Recruitment chatbot Mya automates 75% of hiring process," Venture Beat, Julio 11, 2016, <http://venturebeat.com/2016/07/11/recruitment-chatbot-mya-automates-75-of-hiring-process/>.

<sup>13</sup> Switch, <http://www.switchapp.com/>, consultada el 17 de Enero, 2017.

- ✓ El vendedor de software, Unitive, usa inteligencia artificial para escribir las descripciones de puesto basado en las discusiones actuales acerca del trabajo, y pueden identificar por medio de algoritmos el género, raza o tendencias generacionales para reducir las brechas en reclutamiento. Otro ejemplo es SuccessFactors, que ahora provee herramientas similares en su aplicación de gestión de talento.
  
- ✓ En compensación, Glassdoor's Know Your Worth<sup>14</sup> y LinkedIn's Salary fueron lanzados en el año 2017, uniéndose a proveedores como Salary.com y Pascale, muestran datos de compensación que cualquiera puede ver, obtenidos a través de crowdsourcing. Mediante la recolección de datos anónimos de decenas de miles a millones de salarios, estas herramientas permiten a los trabajadores comparar su salario con trabajos similares por ciudad, ocupación, industria e incluso compañía.

---

<sup>14</sup> Sara Ashley O'Brien, "Glassdoor's new tool tells you if you're underpaid," CNN Tech, Octubre 19, 2016, <http://money.cnn.com/2016/10/19/technology/glassdoor-know-your-worth-tool/>.

## 6.2. *Liderazgo Renovado y De Alto Rendimiento*

Liderazgo para el 2020 siete habilidades necesarias.<sup>15</sup>

La tecnología, la innovación y el cambio geopolítico están acelerando la necesidad de obtener o permanecer por delante de la competencia. Sin embargo, para que las empresas evolucionen efectivamente, atraigan al mejor talento y produzcan productos y servicios superiores, sus líderes también deberán evolucionar. Los líderes que no se mantienen al día serán superados lentamente por aquellos que mantienen el ritmo de las mareas cambiantes.

En el libro “Leadership 2050”, se analizan las cualidades que los líderes deberán poseer a medida que las tasas de cambio tecnológico y geopolítico en el mundo aumentan exponencialmente.

Cualidades de los líderes de alto potencial.

- ✓ Ser profesionalmente humilde.
- ✓ Tener un compromiso inquebrantable de hacer lo correcto.
- ✓ Ser un pensador de 360 grados.
- ✓ Ser versátil intelectualmente.
- ✓ Ser muy auténtico y reflexivo.
- ✓ Ser capaz de inspirar a seguidores.
- ✓ Ser colaborativo de manera innata.

---

<sup>15</sup> <http://spheremodel.com/blog/liderazgo-para-el-2020-7-habilidades-top-necesarias/>

Es imperativo que los líderes continúen desarrollando su mentalidad, así como sus habilidades y comportamientos para mantenerse a la vanguardia del acelerado ritmo de cambio. Modelar la mentalidad y los comportamientos necesarios para transformar una empresa que trabaja en un espacio altamente complejo, cambiante y competitivo. Estas formas de pensar y comportamientos son la base de los líderes. Al pasar por un proceso estructurado de desarrollo de liderazgo, los líderes pueden desarrollar las habilidades necesarias para crear innovación continua en sus organizaciones.

Para el año 2030 habrá cambiado la generación que predomine como fuerza de trabajo en las empresas. Los millennials serán los nuevos líderes y la generación Z será la que predomine en empresas y corporativos. Estos jóvenes, nacidos desde 1992, seguirán a líderes diferentes, querrán trabajar en empresas diferentes y sus motivadores también serán diferentes.

Las empresas deberán entenderse como unidades que procuren el bienestar de sus colaboradores, de su entorno social, que contribuyan a no dañar el ambiente y que sean disruptivas, que apuesten por la innovación.

Hoy se premia en las empresas a la gente que produce resultados inmediatos, no se le deja a la gente levantar la cabeza para mirar más lejos. El director de marketing de una empresa global defiende marketing, el de finanzas defiende finanzas y el de ventas, ventas; se les olvida que ellos están ahí porque son el pensamiento estratégico más importante de la compañía, que no son sólo representantes de su área, sino que tienen un pensamiento global sobre la empresa. Los líderes, en este sentido, deberán darse cuenta de que forman parte de un todo.

Las personas que lideren organizaciones deberán inspirar a sus equipos a través de la capacidad de acción y de mostrar los puntos hacia donde se tienen que dirigir. Las herramientas para lograrlo estarán en la parte más humana de las personas, como la inspiración, la pasión y su mismo poder. No lo podrán lograr aquellos líderes que sólo ejerzan control y exijan obediencia. No se es jefe porque se sabe, se es jefe por la capacidad de relación y de creación de futuro y de un futuro inclusivo, donde el empleado sienta que está en un lugar en donde hace la diferencia.

Para Ray Hammond, futurólogo con más de 30 años de experiencia y autor de más de 17 libros, un líder sobre todo debe tener buen juicio, debe ser capaz de inspirar, de provocar que lo sigan y lograr que su equipo tome buenas decisiones. Además, deberá emocionar a su equipo y contagiarle entusiasmo.

Hammond en 1984 fue el autor del primer libro en identificar la importancia de internet y, por ende, para él, el tema tecnológico tiene un lugar preponderante. Los líderes deben entender que la tecnología es una herramienta y deben ser flexibles para aprender, deben estar abiertos a este cambio tecnológico. El líder deberá entender este doble idioma tecnológico y combinar varios aspectos de la tecnología con los equipos. El líder no puede permanecer aislado y suponer que todo lo sabe. Deberá rodearse de consejeros y de gente que le ofrezca diversos puntos de vista.

El líder del 2030 debe ser un gran gestor estratégico, debe tener una consciencia holística; es decir, tiene que conocer los retos que va a afrontar la humanidad en esa época. También debe tener dominio de la tecnología, el líder tendrá que ser un extraordinario comunicólogo, un experto de la comunicación asertiva y tener gran capacidad de síntesis.

El líder deberá provocar que otros líderes también lo sigan, ser un formador de líderes y también un guía. Para Martínez del Río, las empresas serán tan complejas que un solo líder no podría conducir a las grandes organizaciones. La autoobservación y la inteligencia emocional son indispensables: El líder deberá ser una persona con alma y con espíritu, también con muchísima sensibilidad organizacional para percibir lo que está pasando en su organización, en otras organizaciones y en su entorno.

El líder debe ser inclusivo, sus equipos estarán formados por personas con capacidades diferentes, con diferentes preferencias sexuales, diferentes edades, credos y nacionalidades. Para los líderes meditar es importante: Si no aprenden a meditar no tienen capacidad de observación de alto nivel, deben aprender a observarse a sí mismos, porque si no te puedes observar menos te puedes cambiar.<sup>16</sup>

- ✓ El directivo debe ser un líder eficaz. El General Eisenhower definió el Liderazgo Eficaz como la “Capacidad para decidir qué debe hacerse y conseguir que los demás quieran hacerlo”.

---

<sup>16</sup> <https://www.forbes.com.mx/como-sera-el-liderazgo-en-el-futuro/>

- ✓ Un directivo generalmente cuida su vestimenta, su “uniforme” y eso está bien, pero un líder debe cuidar especialmente su interior, su manera de actuar y el porqué de esa manera de actuar.
  
- ✓ Un líder debe preguntar qué opinión tienen los demás de uno como tal, porque los actos de un líder efectivo cuentan más que sus palabras.

Además, el líder efectivo:

- ✓ Establece una base firme, una filosofía específica, sencilla, concreta y fácil de recordar.
- ✓ Tiene unos principios firmes, acordes o al menos compatibles con la filosofía de la empresa.
- ✓ Entiende el trabajo y las aportaciones de los demás como una herramienta para proporcionar un estímulo.
- ✓ Es el tipo de persona con la que los demás quieren tratar. Se dan en mayor medida de lo que se espera de él.
- ✓ En un líder los actos son más importantes que las palabras, pero todavía hay algo más importante que sus actos, y es el estímulo que genera.

Es importante establecer unos principios, y hacer que las personas que dependen de los líderes los entiendan y los lleven a cabo. Recompensar si actúan siguiendo estos principios el establecer un mecanismo de felicitaciones y gratificar el trabajo bien realizado lo que es rentable para las organizaciones.



## 7. Aplicación Actual En Empresas Colombianas

### 7.1. *Sector Cooperativo*

El sector cooperativo es parte importante en la investigación de los nuevos enfoques y modelos de la gestión del talento humano según el Ranking Instituto Great to Work, en marzo de 2018, dada la medición que participaron 209 empresas con más de 500 colaboradores destacados y que enfocan el desarrollo humano de sus equipos a través de una estrategia transversal que beneficia positivamente al desempeño laboral.

La Aseguradora Solidaria y empresas del sector cooperativo se destacan como las mejores empresas para trabajar en Colombia, los logros alcanzados han sido el resultado junto con sus colaboradores de crear un ambiente de orgullo, camaradería y confianza que han sido los pilares fundamentales que inspiran a los líderes para crear equipos de trabajo que se sienten comprometidos y orgullosos de pertenecer a la compañía y lograr los resultados esperados, para la Aseguradora ser unas de las mejores empresas para trabajar en Colombia y América Latina ha sido un proceso de aprendizaje y de conocimiento, se destaca por su credibilidad, imparcialidad y respeto, con el que enfrenta de forma más competitiva los desafíos de un mercado asegurador en crecimiento y las necesidades de sus colaboradores, ser mejores personas y profesionales, este premio es gracias al esfuerzo constante por cumplir las metas trazadas, por dar más de lo esperado en cada uno de sus roles, convencidos de que tener un buen lugar para trabajar les permite cumplir los propósitos empresariales, con mucha pasión amor y disciplina.

Es de vital importancia resaltar que los resultados tanto económicos como sociales que obtienen las organizaciones son consecuencia de la gestión del talento humano, cuando su pilar principal y la estrategia está enmarcada en darle valor capital humano, a sus colaboradores, incorporando en la estrategia corporativa ambientes y lugares de trabajo generadoras de resultados positivos para las compañías.

**7.2. Entidades del Sector Público**

Para las entidades del Sector Oficial y según el Plan de Desarrollo Bogotá Mejor para todos 2016-2020, se establece como eje transversal y fundamental para alcanzar los retos que tiene Bogotá el fortalecimiento del **Servicio Civil** y la formulación e implementación de una política de empleo y gestión del talento humano para el Distrito Capital. Para dar respuesta a este reto el Departamento Administrativo del Servicio Civil (DASCD) viene desarrollando desde hace dos años acciones orientadas a la construcción de la política siguiendo los lineamientos establecidos por Planeación Distrital y el CONPES D.C. que establece un proceso que incluye cuatro fases: **Preparación, Agenda Pública, formulación e implementación.**



Figura 1: Categorías y subcategorías marco conceptual

**Núcleo problemático.** En Bogotá D.C. se ha desaprovechado el potencial del talento humano vinculado a la administración distrital, como factor estratégico para generar valor público y contribuir al desarrollo de la ciudad, el tener una gestión del talento humano sometida a rigideces normativas, con un desarrollo desarticulado y operativo, afectando la generación de confianza y legitimidad en el accionar público por parte de la ciudadanía. Como objetivo general se proyecta gestionar el potencial del talento humano de la administración distrital como factor estratégico para generar valor en lo público y contribuir al desarrollo de la ciudad, creando confianza y legitimidad en sus actuar.

**Factores estratégicos.** Considerados los que tiene capacidad de mover o cambiar de manera sinérgica la configuración de la situación actual del núcleo problemático: Equidad en la gestión del talento humano, Concepción del ser humano en la organización, Productividad y Desempeño de los órganos centrales responsables del servicio civil, Gestión del conocimiento e innovación, Visión estratégica del talento humano Cultura Organizacional, Sentido de pertenencia y respeto por lo público por personas vinculadas a la administración.



**Impactos Esperados.** Con la implementación de la política se espera que el DASC y las unidades de personal sean referentes técnicos para el Distrito y a nivel Nacional de una gestión humana y eficaz del talento humano, promoviendo y siendo garantes de la dignificación del servicio público que conlleve a que sea reconocido como motor de desarrollo y soporte de la construcción de una ciudad moderna en la que la ciudadanía podrá ejercer sus derechos y deberes en relación construida con servicios íntegros, independientemente del tipo de vinculación que tengan los funcionarios, que construyen y gestionan entidades distritales innovadoras, saludables, productivas y humanas.

El concebir al ser humano en las organizaciones como personas antes que como recurso servirá a los fines estratégicos de la gestión pública en tanto al considerar sus derechos y generar un buen clima de trabajo va a permitir conciliar la vida personal y la laboral posibilitando el desarrollo armónico y la felicidad en el trabajo

A la fecha el documento se encuentra en la base de formulación de la política la cual incluye la convocatoria a los actores para la validación de la propuesta elaborada a partir de los aportes consolidados de la fase de preparación y agenda pública, para la construcción de la agenda pública se establecen tres pilares conceptuales: **Gestión del Talento Humano, Trabajo Digno, Decente y Reputación Gubernamental.**

Estos pilares conceptuales orientaron al establecimiento del diagnóstico e incluyó la identificación de los aspectos relevantes, los puntos críticos y los ejes estratégicos de la política establecidos para proponer soluciones a las problemáticas existentes en el empleo y la gestión del talento humano en Bogotá, para su construcción se convocó en la fase de agenda a 29 actores a

participar utilizando dos metodologías Laboratorios para la Innovación de lo social y lo público y una encuesta del portal Bogotá Abierta”, se realizaron 29 laboratorios a los que asistieron 481 personas, con una participación del 18,5 participantes por laboratorio., colaboradores de entidades públicas 62,8% y ciudadanos 37,2%, en la encuesta se logró una participación del 713 personas, mujeres 64,3% y hombre 35,%.

*Algunos de los logros alcanzados en la Bogotá Mejor Para todos Secretaría de Educación Distrital y otras entidades del sector público durante la vigencia 2018, gestionada por el talento Humano de las Entidades Distritales.<sup>17</sup>*

- ✓ Guía de lineamientos anti soborno para el Distrito Capital’ elaborada por la Veeduría Distrital, con el fin de orientar y brindar herramientas para la debida prevención y control del soborno al interior de las entidades distritales.
  
- ✓ La Oficina Asesora de Planeación, como líder del Sistema Integrado de Gestión de la SED, fortalece el Sistema de Información y de solución, este aplicativo de consulta de procesos, procedimientos, mapas de riesgos e indicadores, cambia de versión. Todo para una mejor gestión y una mejor educación
  
- ✓ Mención honorífica entregada a la Secretaría de Educación del Distrito, en la ceremonia especial del galardón del Premio Nacional de Alta Gerencia, encabezada por el presidente de la República, Iván Duque, y el director de Función Pública, Fernando Grillo. La

---

<sup>17</sup> DISTRITO 2018-2019

Mención de Honor fue otorgada a nuestra entidad por su experiencia ‘¡Estamos contigo! Sistema Integrado de servicio a la Ciudadanía en las Instituciones Educativas del Distrito’

- ✓ La Oficina de Control Interno, en desarrollo del Plan Anual de Auditoría 2018 aprobado por el Comité Estratégico del Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Educación, gestiona la evaluación a las dependencias de los niveles central, local e institucional, con base en la Circular No. 5 Lineamientos Evaluación a la Gestión por dependencias, la cual aporta un 10% en la evaluación de desempeño anual de los funcionarios administrativos de las entidades públicas.

En el plan de fortalecimiento de nuestro valor como servidores públicos de la SED: honestidad, respeto, compromiso, diligencia, justicia, integridad y preservación del medio ambiente, en plan integral del talento humano, se abordan temas de interés que benefician a los servidores público como son: con seguridad y salud en el trabajo “COOPASST” adoptando políticas de comportamiento y hábitos para un mejor bien-estar,, programas de bienvenida a nuevos funcionarios públicos, plan de estímulos para los servidores públicos administrativos de la Secretaría de Educación del Distrito. “Resolución 1297 del 19 de julio de 2018”. capacitación temas ambientales PIGA, herramientas de sensibilización y estrategias para manejar constructiva y flexiblemente el fenómeno del cambio desde la gestión emocional y la re-significación positiva en el ámbito personal y organizacional, aplicación de pruebas, habilidades y aptitudes aplicadas en el marco de los procesos de encargos en la carrera administrativa de los servidores públicos.

Aplicación y publicación de la encuesta de Medición de Desarrollo Organizacional, liderada por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor, la cual pretende encuestar a los servidores públicos en temas relacionados con los retos, logros y otros aspectos relacionados con las entidades públicas.

La Dirección Financiera logró mantener y realizar la transición a la ISO9001:2015 y certificar el proceso Gestión Financiera, ratificó la conformidad del proceso Gestión Financiera con la ISO 9001:2015 en su documentación, la efectividad del proceso y la mejora continua, el resultado arrojó cero no conformidades y observaciones, lo cual reconoce a la Dirección como una dependencia estable, eficaz y confiable que mantiene el interés de mejorar su gestión constantemente en pro de prestar un servicio cada vez más eficiente.

**Gobierno y ciudadanía digital.** Implementación de tecnologías de información del siglo XXI para sustentar la toma de decisiones, contando con sistemas de información integrados que contribuyen a optimizar el servicio en condiciones de eficiencia. Esto incluye la integración de los sistemas financieros, gestión de archivo y correspondencia, administración y gestión del talento humano y atención al ciudadano; y desde lo misional el desarrollo de los sistemas de información para la primera infancia, apoyo a la gestión del uso del tiempo escolar y gestión de las localidades “DILES”

### 7.3. *Empresa Privada*

#### 7.3.1. Pymes.

En las Pymes de Colombia aumentó la contratación y retención de personal. Sin embargo, la gestión y gerencia de este recurso es un reto en la operación de este segmento del sector productivo.<sup>18</sup>

Están implementando elementos organizacionales para la gestión del conocimiento, pero desde la definición de políticas, planes, programas y proyectos específicos, relacionados con la declaración de la misión y la visión, está incompleto su desarrollo. De igual forma, aunque se está apoyando el desarrollo de competencias para la gestión del conocimiento, aún está en términos de concepto teórico, no se ha llevado a términos prácticos y reales su desarrollo a las necesidades de empresas y organizaciones. (Marulanda, C. López, M. 2012).

De acuerdo a la publicación realizada por la revista escuela de administración de negocios publicado en el 2003 se refleja que, a pesar de no existir procesos formales y técnicamente estructurados de gestión humana y cultura organizacional dentro de algunas de las PYMES evaluadas, sí se ha llevado a cabo una gestión por lo menos empírica en estos dos aspectos, al parecer por el compromiso que tienen las empresas con la parte legal y contractual. Se evidencia también, de acuerdo con las empresas encuestadas centralización del poder de las PYMES en cabeza de su fundador o creador sin dejar poder de decisión en los demás miembros de la organización. (Pérez, R. 2003).

---

<sup>18</sup> <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/la-importancia-gestion-humana-pymes-colombia/209872>



### 7.3.2. Grande Empresa<sup>19</sup>

El estudio de Merco Talento permite ver de qué manera están siendo valoradas las empresas desde tres dimensiones: calidad laboral, que apunta a entender la percepción que se tiene sobre la manera como los empleados son compensados y reconocidos al interior; marca empleador, que muestra la visión que se tiene de la empresa desde afuera, en relación a su comportamiento corporativo y a su reconocimiento como buen empleador y reputación interna, que evidencia la identificación con el proyecto empresarial por parte de los empleados, y la concordancia de los valores por los que se mueve la empresa con los de sus colaboradores. De acuerdo a esto para el año 2017 los 10 primeros lugares lo conforman en su orden: Grupo Bancolombia, Nutresa, Ecopetrol, Alpina, Avianca, Bavaria, Grupo EPM, Cementos Argos, Grupo Sura y Nestlé. De acuerdo a estos resultados están son las estrategias que utilizan en estas empresas:

- ✓ Para Enrique González Bacci, vicepresidente de Gestión de lo Humano de Bancolombia, enfocarse en las personas y su bienestar es la clave. “Nos planteamos metas orientadas a desarrollar una cultura humanista y de alto desempeño, donde habilitamos ecosistemas que promuevan la cultura basada en las personas. Nos preocupamos por facilitar el conocimiento, las herramientas y los espacios para construir de manera colectiva con otros; por generar nuevas formas de trabajar acordes con la dinámica del mundo, aprovechando la tecnología y la innovación, con una estrategia de compensación diseñada y buscando entregar no solo acciones de carácter económico, sino también acciones de carácter emocional”.

---

<sup>19</sup> <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/mejores-empresas-en-gestion-del-talento-en-colombia-2017/246826>

- ✓ Según Sol Beatriz Arango, presidente de Servicios Nutresa, “hemos venido consolidando prácticas de gestión del talento apreciadas por todas las generaciones y elevando cada vez más nuestro nivel de conciencia sobre la importancia de fomentar un contexto laboral diverso e incluyente. Estamos convencidos de que la innovación solo es posible si desarrollamos una plataforma de liderazgo que inspire a los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos. Trabajamos permanentemente en la formación de nuestros líderes, pues son ellos quienes al final pueden retener los mejores talentos. Gestionamos la cultura, el clima laboral y trabajamos permanentemente en prácticas que proporcionen a nuestros colaboradores una vida en equilibrio”, señala Arango.
  
- ✓ Arturo Mejía, vicepresidente de Talento de Alpina, considera que la empresa se ha caracterizado por ser un empleador respetuoso y oportuno, que busca que su modelo de compensación persiga dos objetivos fundamentales: la competitividad y la equidad. “Nuestro esquema salarial es consciente de que el alcance de los retos corporativos es el resultado de talento y compromiso de los colaboradores”. Agrega que se fomentan la formación y el desarrollo y el año pasado se completaron 46.000 horas de formación y que, además, la empresa tiene un compromiso para ofrecer oportunidades de crecimiento profesional. “El año pasado 73% de nuevas convocatorias laborales fueron ocupadas por personal interno de Alpina, y 41% de nuestros practicantes se vincularon a la compañía”, dice Mejía.

- ✓ Ricardo José Arango Restrepo, vicepresidente de Desarrollo Humano de EPM, explica que la posibilidad de trabajar en una organización en permanente expansión y que por su rigurosidad genera procesos de crecimiento profesional importantes para su personal la identifica como una empresa que ha desarrollado capacidades para atraer talento. “Las condiciones del trabajo, la capacitación y las amplias oportunidades de aprender de diversas estructuras y operaciones de negocios son algunos ejemplos. Sin lugar a dudas, la transparencia, el compromiso con la sociedad y su desarrollo, así como el servicio son valores que claramente destacan a EPM”, dice Arango. La empresa cuenta con la Universidad EPM, que, con sus escuelas de negocios, corporativas y de la persona se configura como la plataforma a partir de la cual se definen y ejecutan los programas de formación para garantizar las competencias adecuadas y necesarias para el cumplimiento de las labores cotidianas.
  
- ✓ Por su parte, Jorge Ignacio Acevedo, vicepresidente de gestión humana y organizacional de Cementos Argos, advierte que la calidad del tema laboral toca desde la motivación intrínseca de las personas, pasando por las condiciones del puesto de trabajo hasta los retos y la compensación. “En ese orden se busca que la compañía tenga un atractivo como marca empleadora y hace parte de la estrategia. La presencia en distintas geografías, agrega sex appeal como fuente de atracción de candidatos potenciales para entrar”, señala.

Para la federación Colombia De Gestion Humana ACRIP en su artículo publicado el viernes 07 septiembre del 2018 el liderazgo será clave para la competitividad de Colombia durante el año 2018, también dejando ver las tendencias y los retos que asumirán las empresas colombianas durante los próximos diez años.

En el Congreso Nacional de Gestión Humana que ACRIP<sup>20</sup> realizo el pasado 2018, Mark Whittle, Director Corporate Leadership Council para América Latina, comentó:

“La disrupción digital afecta a todos, la mayoría de compañías no tiene una estrategia consistente ni estandarizada de digitalización, en 10 años los jóvenes van a ocupar cargos que hoy no existen”.

Compartió las tendencias que impactarán el trabajo en los próximos años: En 10 años las habilidades y conocimientos en las organizaciones tendrán poca semejanza con las que tenemos actualmente.

En cuanto a la penetración de IA (Inteligencia Artificial) el 62% de los cargos tendrán al menos 30% de sus actividades que serán automatizables. Predominará el “Robot bosses” (robot jefe) y será cada vez más común. Los lugares de trabajo serán cada vez más inteligentes. Los cargos y responsabilidades constantemente se cambiarán/eliminarán.

La tendencia conocida como economía “Gig” interna y externa prosperará (los freelancers en Estados Unidos crecieron 45% entre 2004 y 2013 y es el grupo del mercado laboral que más

---

<sup>20</sup> <https://acripnacional.org/2018/09/07/el-liderazgo-sera-clave-para-la-competitividad-de-colombia-en-2018/>

crece) (En 2015, 34% de los trabajadores en EU eran freelancers) La destreza digital del empleado llegará a ser crítica.

Mark Whittle indicó que hay que empezar por definir bien qué es la digitalización en nuestras organizaciones, no solamente en el ámbito tecnológico, sino también en el ámbito de capital humano, ya que están cambiando las habilidades y las posiciones que necesitamos.

En este congreso se evidencia que las competitividades de las empresas colombianas se han visto afectada por diversos factores económicos, entre ellos se expuso que la tasa total de impuestos a las compañías colombianas es del 69%, pero lo que marca mayor desventaja es la corrupción que vive el país. Otros factores más problemáticos para hacer negocios en Colombia son la burocracia ineficiente, infraestructura inadecuada y tasas impositivas.

En el ámbito organizacional, la principal dificultad que enfrentan las empresas colombianas en su mayoría de tamaño micro, pequeño y mediano es su baja capacidad de gestión, la cual se ve reflejada en las dificultades que tienen para proponerse objetivos de crecimiento y desarrollo, y para gestionar de manera eficiente sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.). Ello se manifiesta en cuatro aspectos de la gestión organizacional.<sup>21</sup>

En primer lugar, en lo relacionado con la dimensión estratégica, se destaca la poca claridad sobre la razón de ser y la proyección del negocio, que generalmente responde a una visión de corto plazo. De la misma forma, existe desconocimiento y poca vigilancia del entorno, junto con una limitada medición y control sobre lo que se hace, sobre la consecución de resultados y el logro de

---

<sup>21</sup> [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf)

objetivos. En segundo lugar, los empresarios no hacen un uso efectivo de las prácticas adecuadas para motivar y dirigir a su personal, de tal forma que puedan aprovechar mejor sus potencialidades para construir ambientes de trabajo que mejoren la calidad de vida dentro y fuera de las empresas.

En tercer lugar, en lo relativo al ordenamiento de las actividades, se observa una gran dificultad para configurar la estructura de la organización, de acuerdo con la dinámica del entorno, con la identidad de la empresa y con su estrategia, adicionalmente evidenciamos que en la mayor parte de las organizaciones colombianas no se maneja una buena gestión del talento lo que implica promover y remunerar a los empleados según su desempeño y contribución al éxito de la empresa. Al contrario, se evidencia que se tolera el mal desempeño, la antigüedad cuenta demasiado y la alta dirección no se responsabiliza por los errores en el manejo de los recursos humanos.

Podemos decir que las organizaciones en Colombia enfrentadas a los inmersos problemas económicos, sociales, legislativos y a la importación de diversos modelos desarrollo en la gestión del talento deben asumir el reto de crecer integralmente buscando generar responsabilidad social y oportunidades de crecimiento profesional para sus empleados donde se evidencie a los gestores de talento humano con características de calidad humana, orientación a la estrategia, motivadores e impulsores de innovación para asumir de manera eficiente todos los cambios locales y globales a los que se verán enfrentadas las empresas en los próximos años.

## **8. Conclusiones y Recomendaciones**

Tomando como referencia lo investigado sobre tendencias y prospectivas de la gestión del talento humano a nivel mundial y a su vez la aplicación que en este momento los diferentes tipos de empresas colombianas le están dando, podemos concluir y realizar las siguientes recomendaciones en pro de la mejora en la estrategia del área de Gestión Humana:

De acuerdo a la encuesta realizada por la Consultoría Deloitte 2017, solamente el 17% de los ejecutivos globales reportan que están listos para gestionar una fuerza laboral conformada por personas, robots e inteligencia artificial, trabajando hombro a hombro – siendo el nivel más bajo de disposición para una tendencia en 5 años de estar realizar el estudio de Tendencias Globales de Capital Humano.

De acuerdo a lo anterior es evidente que las empresas no solo Colombianas sino a nivel mundial aún no están preparadas para afrontar los cambios generados por los avances tecnológicos, por lo que el área de Gestión Humana es indispensable para gestionar dicho cambio, a través del rediseño de la estrategia, donde se debe identificar los cargos que probablemente se automatizarán y gestionar planes de carrera para las personas que los ocupan lo cual no solo minimizará el impacto para la persona sino que se potencializará y redireccionará el talento al área de la organización que lo requiera.

Dentro del desarrollo de este documento se evidencia las oportunidades de mejora que pueden desarrollar las Pymes ya que por ser organizaciones en auge se pueden permitir establecer desde sus inicios un modelo organizacional centrado en el desarrollo del talento y alinear su planeación a la estrategia corporativa con lo que se logre el éxito de la empresa.

El nuevo modelo de la Gestión del Talento permite actualizar en la Dirección de Personas a cualquier organización, independientemente de su tamaño, que le garantice su sostenibilidad y éxito en el futuro.

Siempre se debe comenzar teniendo una actitud o mentalidad de talento positiva y, desde una mirada diferente, comenzar a implementar estrategias que vayan construyendo y consolidando la estructura de la gestión del talento en la empresa.

Transmitir de forma permanente la cultura organizacional al talento humano conlleva a fortalecer exitosamente la productividad de la organización y el sentido de pertenencia hacia la empresa.

*“Todos hablan el mismo idioma”*

El éxito de la estrategia de cada organización está en la mirada diferente que le da a su área de talento humano la cual puede llegar hacer el principal socio estratégico de la organización y el movilizador de grandes cambios. Se propone diseñar y adoptar para el Distrito un proceso transversal que permita gerenciar la gestión del desarrollo de los funcionarios de las entidades Distritales. Esto implicaría una variación en la etapa de programación presupuestal, en el sentido de asignar los recursos de capacitación de las entidades distritales al DASC, para que este, con



base en un diagnóstico construido en conjunto con las entidades, en el marco de la PGITH, optimice estos recursos a través de la generación de economías de escala y el aumento de los estándares de calidad, identificando las condiciones de las personas vinculadas al distrito capital como insumo para la toma de decisiones en gestión del talento humano, la cual deberá actualizarse periódicamente.

Teniendo en cuenta las grandes implicaciones económicas, tecnológicas y generacionales, el desafío que presentan las organizaciones colombianas es lograr el equilibrio entre una mayor productividad, más ingresos y desarrollo de nuevas metodologías y tendencias de gestión humana es un gran reto el cual debe desarrollarse para la adaptación e incorporación de la nueva fuerza laboral como millennials y generación Z.

La solución no se encuentra simplemente en la aplicación de modelos y tecnologías internacionales, sino que requiere la creación de un modelo económico acorde a Colombia, y el diseño de esquemas de gestión que permitan reducir sus debilidades de las Pyme Colombianas y potenciar sus fortalezas.

## 9. Bibliografía

Ríos, J. G. S. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006).

Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de administración.

Santos, A. C. (2016). Gestión de Talento Humano y del conocimiento. Ecoe Ediciones.

Prieto, B. P. G. (2003). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. (Tesis de Grado). Universidad de Medellín.

Mondragón, A. P. A., Mata, E. G., & Gutiérrez, É. J. C. (2015). Modelos de gestión de Recursos Humanos.

GATES. (1999). Los negocios de la era digital.

Work, I. G. (07 de octubre de 2018). <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas>.

Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas>.

Utrilla, P. N. C., Torraleja, F. A. G., & Ortega, C. P. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, (34), 15-35.

Zubillaga, I. N. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? *Observatorio laboral Revista venezolana*, 3(5), 75-92.

Política pública para la gestión integral del talento humano en el Distrito Capital, 5 de octubre de 2018, Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD).

Marulanda Echeverry, C. E., & López Trujillo, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 1(38), 158-170.

Uribe, R. I. P. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*, (47), 46-65.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión- Dimensión del Talento Humano:

[https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/capacitaciones/Memorias2018/Modelo\\_Integrado\\_Planeacion\\_Gestion\\_mipg.pdf](https://www.serviciocivil.gov.co/sites/default/files/capacitaciones/Memorias2018/Modelo_Integrado_Planeacion_Gestion_mipg.pdf)

Con formato: Sin subrayado

Consejo Nacional de ~~Política~~ Política Ec. ~~https:~~ https://www.dnp.gov.co/CONPES/Paginas/conpes.aspx

LX

