

Artículo de Investigación

Aproximación a las prácticas de Gestión de Talento Humano

Approach to Human Talent Management Practices

Leyla Carolina López Sarmiento: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia.

Leyla.lopez@uptc.edu.co

Fecha de Recepción: 09/09/2025

Fecha de Aceptación: 10/10/2025

Fecha de Publicación: 15/10/2025

Cómo citar el artículo

López Sarmiento, L. C. (2026). Aproximación a las prácticas de Gestión de Talento Humano [Approach to Human Talent Management Practices]. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 01-17. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2066>

Resumen

Introducción: La presente investigación analiza la importancia y aplicabilidad de los procesos de Gestión de Talento Humano (GTH) en empresas del departamento de Boyacá, con el objetivo de caracterizar las prácticas predominantes en selección, contratación, capacitación y compensación.

Metodología: El estudio es de tipo descriptivo, de corte transversal y con enfoque cualitativo. Se construyó un marco teórico sobre tendencias globales, regionales y locales en GTH, y posteriormente se aplicó un cuestionario a empresarios de la región para cualificar y verificar su percepción sobre el desarrollo de estas prácticas en el contexto local. **Resultados:** Los hallazgos evidencian dificultades en los procesos de selección debido a la falta de experiencia y habilidades en los candidatos, así como deficiencias en los procesos de capacitación y compensación, lo que impacta negativamente en la atracción y retención del talento. **Discusión:** Los resultados sugieren la necesidad de fortalecer las estrategias de GTH para alinear mejor las competencias del personal con los objetivos organizacionales y mejorar la competitividad empresarial en la región.

Conclusiones: Es fundamental implementar mejoras en la capacitación y en los esquemas de compensación para responder eficazmente a los desafíos del mercado laboral y consolidar una gestión de talento más efectiva y sostenible.

Palabras claves: Gestión de Talento Humano; Organizaciones; Selección; Contratación; Capacitación; Compensación; Desarrollo Profesional.

Abstract

Introduction: This research analyses the importance and applicability of Human Talent Management (HTM) processes in companies in the department of Boyacá, with the aim of characterising the predominant practices in selection, recruitment, training and compensation. **Methodology:** The study is descriptive, cross-sectional and qualitative in nature. A theoretical framework was constructed on global, regional, and local trends in HTM, and a questionnaire was subsequently administered to business owners in the region to qualify and verify their perception of the development of these practices in the local context. **Results:** The findings reveal difficulties in the selection processes due to the lack of experience and skills among candidates, as well as deficiencies in the training and compensation processes, which negatively impact the attraction and retention of talent. **Discussion:** The results suggest the need to strengthen HRM strategies to better align staff competencies with organisational objectives and improve business competitiveness in the region. **Conclusions:** It is essential to implement improvements in training and compensation schemes to respond effectively to labour market challenges and consolidate more effective and sustainable talent management.

Keywords: Human Talent Management; Organizations; Selection; Hiring; Training; Compensation; Professional Development.

1. Introducción

La Gestión de Talento Humano (GTH) se define como un conjunto integral de estrategias y procesos sistemáticos que una organización implementa para asegurar la atracción, administración, desarrollo, mantenimiento y retención efectiva de sus empleados. Su propósito principal es incrementar el talento colectivo de la organización (Zada *et al.*, 2023) y nutrir las competencias individuales para alcanzar las metas establecidas (Zada *et al.*, 2024).

El ciclo de la GTH inicia con una planificación meticulosa, orientada a identificar, adquirir y asegurar la permanencia del talento dentro de la empresa (Yildiz *et al.*, 2023). Esto comprende tanto la planificación general como la detección de nuevo talento (Rautaray *et al.*, 2024). De manera posterior, la GTH se concentra en la adquisición e integración de ese talento a la organización (Abdullahi *et al.*, 2022; Ateeq *et al.*, 2025).

Una fase crucial de la GTH es el desarrollo y mantenimiento, cuyo objetivo es facilitar la adquisición de habilidades, técnicas y conocimientos entre los miembros del equipo, impulsando su progreso (Kwok, 2022). Esta etapa abarca actividades como mentorías, optimización del rendimiento, aprendizaje continuo, desarrollo de liderazgo y programas de capacitación (Abdullahi *et al.*, 2022; Gupta y Jangra, 2024; Ateeq *et al.*, 2025). De forma simultánea, se lleva a cabo la gestión y la evaluación de desempeño a través del seguimiento constante del rendimiento y evaluaciones periódicas con el fin de fortalecer competencias (Meyers *et al.*, 2020; Aljbour, French y Ali, 2021; Ateeq *et al.*, 2025).

En lo que respecta a la retención y recompensa del talento, los procesos de GTH buscan mantener a los empleados de forma efectiva. Esto se logra mediante un buen proceso de inducción, la compensación justa y el reconocimiento (Abdullahi *et al.*, 2022), así como promoviendo recompensas que correspondan al desempeño y la contribución individual e impulsando el equilibrio entre la vida laboral y personal (Gupta y Jangra, 2024).

Entendida como un activo estratégico (Zada *et al.*, 2024), la GTH se esfuerza por alinear la fuerza laboral con los objetivos organizacionales y promover la seguridad en el empleo (Ateeq *et al.*, 2025). De esta manera, se garantiza que los empleados talentosos logren un rendimiento superior, lo que a su vez, contribuye a la productividad de la organización (Ramirez-Lozano *et al.*, 2023; Bouteraa y Bouaziz, 2023; Rautaray *et al.*, 2024).

Por lo anterior, la GTH es una prioridad para las organizaciones y se entiende como una “estrategia” para retener empleados talentosos (Narayanan *et al.*, 2019). Según Collings y Mellahi (2009), la GTH incluye actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de puestos clave que son la ventaja competitiva razonable de una organización. Esta surge con la necesidad de encontrar mecanismos que permitan administrar el personal de manera adecuada al interior de las organizaciones (Restrepo y Arias, 2015).

1.1. La GTH en el contexto organizacional

Un alto número de autores coinciden en que las prácticas relacionadas con la GTH son “acciones o procesos organizacionales con características laborales que se enfocan en atraer, desarrollar y motivar a los empleados y brindar oportunidades para contribuir” (Boon *et al.*, 2019, p. 2518). Siendo la definición planteada por Collings una de las más citadas en la literatura sobre gestión del talento (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2015) y que va en línea con el objetivo de la presente investigación.

La GTH está relacionada con el perfeccionamiento de las competencias de los trabajadores en un área específica, fortaleciendo sus procesos de desarrollo (Ramírez *et al.*, 2018), también, implica, ubicar al trabajador como centro del quehacer organizacional y, por ende, generar iniciativas para contribuir con su desarrollo (Pantoja-Kauffmann, 2019).

Las organizaciones se esfuerzan en lograr el éxito obteniendo ventajas competitivas y uno de los recursos más valiosos que pueden ayudar a su causa, es el recurso humano (Narayanan *et al.*, 2019). También está relacionada con las decisiones y acciones que influyen en las relaciones entre la organización y sus trabajadores (Restrepo y Arias, 2015).

Se afirma que la gestión de recursos humanos realiza dos tipos de actividades, en primer lugar, la relacionada con la toma de decisiones, por ejemplo, los procesos de selección, a quién ascender, a quién recomendar para reconocimientos dentro de la organización y a quién proporcionar responsabilidades adicionales (Soman, 2021).

En segundo lugar, las actividades que giran en torno a la reconstrucción de procesos para asegurar que los empleados reciban los elementos necesarios para desempeñar eficazmente sus roles. Tanto así, que proporcionan múltiples herramientas de gestión y comunicación a nivel interno y externo con los agentes implicados en las actividades productivas y económicas de la organización (Duque, 2020).

Los gerentes de recursos humanos se enfrentan permanentemente a desafíos complejos, por ejemplo, el fomento del compromiso, crear culturas de innovación, hacer que la organización sea acogedora, inclusiva, justa, transparente, en general, ser reconocido como una organización donde vale la pena trabajar (Soman, 2021). No son ajenos los procesos para escoger las personas idóneas que desempeñen un trabajo, por ejemplo, los procesos de reclutamiento y selección (Rodríguez, 2012).

Se considera que se tienden a utilizar fuentes informales de reclutamiento y criterios sin respaldo científico en los procesos de selección, basado principalmente, en lo intuitivo, dejando de lado, por ejemplo, las pruebas, en cuanto a las compensaciones, son escasas y hasta nulas, al igual que ocurre con los planes de carrera y promoción (Rodríguez, 2012).

Otro reto de los gerentes de recursos humanos es la pérdida de un empleado, debido a su alto costo como, por ejemplo, la gestión que se debe realizar para el reemplazo y adicional, hay costos ocultos como la pérdida de productividad y daño moral (Narayanan *et al.*, 2019).

Dentro de las organizaciones, el campo de la GTH ha evolucionado para adoptar la idea de que las personas son el recurso más importante (Soman, 2021). Es así como no se puede desconocer que las personas son el motor de todas las organizaciones, independiente de cuál sea el objetivo y objeto de estas, las personas son las que se encargan del diseño, creación, implementación, elaboración y entrega de productos y servicios; son las que venden y en muchos casos, consumen estos productos y servicios (Soman, 2021). La buena GTH permite desarrollar cualidades competitivas y gestiones de cambio que son favorables para el éxito organizacional (Ramírez *et al.*, 2018).

La GTH es una práctica de diferenciación de la fuerza laboral, entendida como una iniciativa estratégica de las organizaciones para hacerla diferencial, para atraer, desarrollar y retener empleados talentosos que permitan lograr una ventaja competitiva (Narayanan *et al.*, 2019).

Los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos son: planificación, análisis de puestos de trabajo, cobertura de las necesidades de recursos humanos, desarrollo del individuo, evaluación de desempeño, salud e higiene en el trabajo, entre otros (Gómez, 2014 citado en Vera-Barbosa y Blanco-Ariza, 2019).

Por lo tanto, la GTH es concebida como una herramienta que se encarga de proveer estrategias necesarias para dirigir a los empleados a través del desarrollo de políticas, programas y procedimientos para definir una estructura que contribuya a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, se sugiere disponer de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano (Vera-Barbosa y Blanco-Ariza, 2019).

A su vez, es importante tener en cuenta las tendencias en GTH que están direccionadas hacia el estudio del liderazgo y diseño organizacional, la fuerza laboral y captación del talento humano, la calidad de vida y cultura en la organización (Peña *et al.*, 2020).

Para el proceso de análisis y diseño de cargo, se deben tener en cuenta las competencias requeridas para ocupar y desempeñar el cargo, así como las funciones que en este se desarrollan. En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, se debe considerar el manual de funciones, a su vez, la persona que se encargue de diseñar y/o implementar las estrategias pertinentes para encontrar al candidato idóneo que se adapta a las necesidades propias del cargo.

Por el lado de los procesos de inducción, remuneración, incentivos, beneficios y calidad de vida laboral se deben entender como elementos que permiten a la organización incrementar sus niveles de productividad por medio de la motivación, desempeño y compromiso que conllevan dichos procesos.

La evaluación del desempeño también tiene una relación directa con el nivel de motivación de los trabajadores debido a que un sistema de evaluación objetivo permitirá mayor grado de percepción de justicia y equidad (Duque, 2020). La selección y la evaluación del desempeño son informales, subjetivas, y ejecutadas de manera empírica, mientras que la compensación cubre lo básico y, en muchos casos, no tiene ningún tipo de incentivos (Salas-Arbeláez, 2021).

Finalmente, y en la misma línea, Chiavenato, 2011, citado por (Ramírez *et al.*, 2018) considera que los procesos de gestión humana son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar el talento humano. A su vez, plantea cinco subsistemas: provisión (reclutamiento y selección de personal), organización (diseño de puestos, análisis de puestos y evaluación de desempeño), desarrollo (capacitación y desarrollo del personal), mantenimiento (remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relación con las personas) y auditoría (sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social) que están interrelacionados debido a que los cambios de uno o varios de ellos, influyen en el otro (Ramírez *et al.*, 2018).

En Colombia son pocos los estudios que dan cuenta del estado de la GTH, sus prácticas, actividades estratégicas, entre otros (Calderón *et al.*, 2010). Por lo tanto, se hace necesario profundizar sobre el tema y para ello es importante iniciar con una caracterización de los procesos llevados a cabo por las empresas Boyacenses, por ejemplo, Calderón, Montes, y Tobón (2004) afirman que en las medianas empresas colombianas no hay integración entre la GTH y la estrategia organizacional.

La GTH será uno de los retos más importantes para el sector empresarial, actualmente hay escasez de personal con competencias específicas. En el futuro las empresas se enfrentarán a nuevas revoluciones que cambiarán la forma cómo percibimos la GTH (Peña, Vargas y Rodríguez, 2020). Hoy en día es un área que genera impacto positivo en el crecimiento empresarial; por lo tanto, el área se centrará en la generación de equipos de empleados calificados que se comprometan con las metas de las organizaciones (Enciso y Porras-Jiménez, 2011).

Según Silva-Giraldo, Dugarte-Mendoza y Rueda-Mahecha *et al.*, 2020 y Calderón *et al.*, 2010, tener los mejores trabajadores significa tener un alto nivel de productividad, convirtiéndose en una ventaja competitiva ante otras empresas; por tanto, transformar la gestión del talento humano, en su formación y potencialización, se debe considerar como una inversión (Gómez-Cardona *et al.*, 2018).

La GTH en las micros y pequeñas empresas en Boyacá exponen la singularidad de estar sin estructuras formales en cuanto a los procesos característicos y necesarios para el desarrollo del talento humano, las organizaciones más pequeñas tienen una gestión del talento humano menos formal y persisten brechas críticas en el desarrollo de habilidades y la evaluación estratégica, a pesar del cumplimiento legislativo.

Esta perspectiva propone soluciones adaptadas a la realidad local, como planes de capacitación específicos, diferenciándose de enfoques globales y, por ende, aportando una contribución original al campo de la GTH desde un contexto regional y microempresarial (Pineda *et al.*, 2023). Por su parte Cabarcas *et al.*, 2021 establecen que medianas empresas a menudo carecen de áreas de recursos humanos con todos sus procesos, su estudio propone establecer la existencia de alineación entre el direccionamiento estratégico y los procesos de talento humano para subsanar la falencia.

Algunos elementos de los procesos de GTH se llevan de manera artesanal, no hay una práctica de saberes de la psicología organizacional (Gómez-Cardona *et al.*, 2018). Sobre el tema Calderón *et al.* (2004) afirman que algunos procesos de selección se dan bajo estas dinámicas, aspecto que influye en la incorrecta elección del candidato idóneo.

La influencia positiva de unas buenas prácticas de GTH se evidencia en investigaciones internacionales, Latukha (2018) en su estudio concluyó que, en el caso de algunas empresas rusas, existe correlación significativa entre desarrollo del talento y desempeño de la empresa, ésta última entendida como una herramienta importante para mejorar el desempeño individual, grupal y organizacional.

Por su parte, Najam *et al.*, (2020) realizó un estudio en Pakistán sobre el vínculo de las prácticas de gestión de recursos humanos con la satisfacción del cliente a través de papel intermedio de la satisfacción laboral de los empleados, concluyendo que, la satisfacción laboral media completamente entre los recursos humanos prácticas de gestión y satisfacción del cliente.

Es así que, las organizaciones deben estar diseñadas como sistemas abiertos, que permitan la incidencia de factores externos en los procesos y procedimientos de las organizaciones para responder a las demandas del entorno a partir del desarrollo del talento humano (Daft, 2005). “Las compañías se han visto forzadas a desarrollar nuevas e innovadoras formas de atraer, retener y mantener al talento apropiado en las empresas debido a las expectativas del mercado laboral y los cambios socioeconómicos que hay” (Peña *et al.*, 2020 p. 11).

2. Metodología

Para la presente investigación se utilizó un método cualitativo con diseño descriptivo, de tipo transversal debido a que los datos se recolectarán en un solo momento y el muestreo será por conveniencia (Hernández *et al.*, 2014).

2.1. Participantes

La población objeto de estudio son los Gerente de Recursos Humanos o el profesional encargado del área, pertenecientes a las empresas participantes.

Criterios de Inclusión: Empresas que tengan una sucursal o sede en Boyacá.

Criterios de Exclusión: Empresas que no realicen procesos de GTH.

La elección de la muestra se realizará de manera intencional o por conveniencia debido a que se seleccionarán los participantes, que estén accesibles o disponibles para responder el instrumento (cuestionario).

2.2. Instrumentos, Materiales y/o Equipos

Se utiliza el cuestionario diseñado por Agudelo, B. (2015) en el cual se evalúan las prácticas de gestión del talento humano, como reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, evaluación de desempeño, planeación y desarrollo de carrera, análisis de competencias, compensación y conciliación. En este caso se utilizan únicamente los apartados que están relacionados con la investigación tales como: selección, contratación, compensación y desarrollo. El proceso de validación presentó varias fases: adaptación del cuestionario a partir de los objetivos del proyecto, validación del contenido por mínimo 3 expertos (Método Delphi), validación de comprensión del cuestionario por mínimo 3 conocedores del tema y, por último, estudio piloto en mínimo varios gerentes de Recursos Humanos o profesionales encargados del área.

2.3. Procedimiento

El procedimiento de esta investigación está estructurado en 4 fases. Inicialmente, la Fase 1 comprendió una exhaustiva revisión teórica y metodológica, sentando las bases conceptuales y el marco de referencia para el estudio. Seguidamente, la Fase 2 se centró en la identificación de las empresas que constituyeron el objeto de estudio, estableciendo los criterios de selección y delimitando la muestra. La Fase 3 se dedicó a la indagación sobre la forma en que se llevan a cabo los procesos de gestión de talento humano (GTH) en las empresas seleccionadas. Finalmente, la Fase 4 consistió en la sistematización y el análisis de los resultados obtenidos, empleando métodos cualitativos para interpretar los datos y generar conclusiones relevantes.

3. Resultados

Se logra una caracterización de las prácticas de GTH (selección, contratación, compensación y desarrollo) en las empresas participantes de la región, a través de la metodología aplicada, se obtienen elementos de análisis que permiten reconocer la GTH como un eje transversal a toda la dinámica empresarial.

Las empresas participantes son prestadoras de productos y servicios como el turismo, mano de obra e instalación de equipos, consultoría, diseño y publicidad, bienestar animal y construcción. Sus líderes exponen los retos que día a día afrontan: medición de la efectividad de talento humano y reclutamiento y disponibilidad de fuerza laboral calificada en la región; del mismo modo, mencionan las prioridades a mediano plazo: necesidad de cambio o revisión de la cultura organizacional, incentivar el liderazgo transformacional y vocería, diseñar estrategias para llevar a cabo el buen funcionamiento del talento humano y también un proceso de selección que evalúe conscientemente la incorporación acorde a las directrices internas.

Se precisó que las herramientas de talento humano que formalmente manejan e implementan en las empresas participantes son: políticas de evaluación de desempeño, de selección, de compensación, estructuración salarial, formación, y entre otras; la formación como prioridad de GTH, junto con potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades, lo anterior, exponiendo como cada una de las empresas participantes lleva a cabo diferentes y únicas políticas, dejando de este modo vacíos en otros aspectos que son de igual modo indispensables.

Teniendo en cuenta lo anterior, los obstáculos que las empresas encuentran para la formación de su talento radican principalmente en la falta de interés por parte de los trabajadores o colaboradores, así como el temor hacia la pérdida de personal, la no percepción de resultados a corto plazo, costes elevados en el proceso y manejo en los tiempos. Por otra parte, los sistemas que mayormente usan las empresas en compensación son variables, tradicionales o flexibles; de modo que, las organizaciones optan por ajustar sus métodos de indemnización de tal forma que se convengan a la esencia de la empresa.

Por otro lado, la metodología utilizada con mayor recurrencia para alinear las prácticas de la gestión de talento humano con las estrategias de la organización son el planteamiento claro de objetivos con cada una de las áreas, así como la planeación estratégica que involucra los objetivos y metas generales, los cuales aseguran si están siendo integrados al proceso de medición incluyendo el área de GTH; en esa misma línea, se obtuvo que esta área participa en procesos de cambio estratégicos enlazados concurrentemente al ámbito de estructuramiento de personal buscando así, la mejora de dichos procesos.

Igualmente, las empresas en cuestión reafirmaron que el área objeto de estudio de la presente investigación si experimenta cambios constantes, dentro de los cuales los más coincidentes son: objetivos en virtud de las transformaciones organizacionales, procesos y estructura interna; y a su vez aseguraron que las funciones de las personas que laboran en el área de gestión de talento humano si corresponden exclusivamente al área, aunque en un mínimo porcentaje algunas afirmaron compartir funciones con departamentos administrativos o contables, disminuyendo así la productividad de los mismos.

De modo similar, el comportamiento de ingresos y retiros de los colaboradores, en gran porcentaje permanece igual, evitando de este modo la constante rotación de personal y los problemas derivados como el bajo rendimiento productivo, aumento de costes administrativos, inestabilidad en el clima organizacional, etc. A su vez, las empresas aseguraron que el cubrimiento de vacantes a nivel directivo, nivel medio y nivel operativo por parte de los mismos trabajadores se establece entre 1 y 5 (muy bajo).

Siendo así, las limitaciones más significativas que encuentran las empresas para que los candidatos aspiren a ocupar vacantes de los niveles ya mencionados son: falta de experiencia, habilidades blandas, cocimiento y compromiso, carencia de liderazgo, no cumplir con el perfil, presupuesto, capacitación, competencias, sentido de pertenencia, desempeño, sobreoferta de candidatos, y entre otros. Sin embargo, las estrategias que se están llevando a cabo para la selección de personal se basan en capacidades específicas que tengan los candidatos para el puesto y así como las competencias amplias y polivalentes que posean.

El cubrimiento de vacantes para los diferentes cargos y puestos que ofrecen las empresas se llevan a cabo por medio de promoción interna para directivos y mandos, reclutamiento interno y externo, por medio de referencias, cercanía familiar, a través de medios, anuncios internos en la empresa, bases de datos, bolsas de empleo, recomendaciones, instituciones educativas y entre otros; lo anterior, asumiendo ausencia en cuanto a procesos de selección y / o estrategias formales por parte del departamento de gestión del talento humano o directivos.

En cuanto al desarrollo personal y profesional, se asegura que las empresas no estarían brindando a sus empleados incentivos o beneficios como el “plan carrera” oportunidad que, si bien permite la mejora técnica del personal, aumenta la productividad de la organización, sin embargo, programas de inducción, capacitación, programas de formación interna para fortalecimiento de capacidades y así como espacios de transmisión de conocimiento y generación de aprendizaje si se estarían llevando a cabo en temáticas como: conocimientos técnicos y competencias; lo anterior, siendo consecuente con la afirmación de los líderes de procesos de GTH, al asegurar la existencia de algún sistema que ayuda a la gestión y control de la calidad en la formación de talento humano. Por lo anterior, las empresas objeto de estudio manifestaron la intención en incluir o desarrollar programas de e - Learning durante los próximos 3 años apoyando la formación laboral y personal a través de aprendizaje por medio de la experiencia virtual.

En cuanto al desempeño de los trabajadores, este se mide a través de la gestión de indicadores enlazados con diversos objetivos, los cuales permiten determinar entre otros aspectos, el óptimo cumplimiento o no de las funciones de cada trabajador. En cuanto al valor agregado de las áreas hacia cada empresa, se asegura en casi la mitad de los casos que el área de gestión de talento humano aporta de manera óptima y positiva a la organización, aunque muestra una alarma para un casi un 30% de la muestra quienes aseguran no saber del tema.

Respecto al plan estratégico, las empresas en su mayoría no estarían implementándolo, perjudicando de esta forma las metas y objetivos del área, ya que no habría un seguimiento de cumplimiento; del mismo modo, quienes aseguran implementar dichas estrategias no aseveran a plenitud estar divulgando debidamente dicho plan a la organización en general. Siendo así, y teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, las debilidades identificadas hacia el área objeto de estudio de las diferentes empresas fueron: falta de medición del impacto de la gestión, incapacidad para la medición del valor agregado, falta de alineación de las estrategias con las áreas y organización, personal calificado e insuficiencia en la dedicación del área operativa.

En relación al presupuesto de la empresa hacia el área de gestión del talento humano, se obtuvo que dicho financiamiento se lleva a cabo teniendo en cuenta el desarrollo de los procesos que se vayan a realizar en el área; sin embargo, una de las empresas aseguró tener en cuenta el planteamiento estratégico del área, y, por otro lado, otra empresa manifestó no saber del tema, dejando ver de este modo, vacíos en la experticia del personal.

Así mismo, las empresas aseguran estar pasando por alto costos de rotación de personal. En medición de la satisfacción al cliente se arrojó como resultado que casi un 60% de las empresas participantes si realizan dicho proceso; por otro lado, las mediciones periódicas recomendadas para establecer y mantener un buen clima organizacional también se estarían llevando a cabo, aplicando de este modo factores que impactan en mayor medida el factor del clima como: motivación, liderazgo y prácticas gerenciales, trabajo en equipo, compensación adecuada, y entre otros.

El presente estudio muestra los procesos que más se tercerizan en las empresas, estos son: la atracción, selección, inducción, capacitación, desarrollo de personal, administración de nómina y salud y seguridad en el trabajo, es decir, la mayoría de los procesos. El outsourcing al optimizar procesos y aumentar la productividad de las empresas, permite en estas, mejorar el desempeño de las operaciones, la efectividad y reducción de riesgos y costos.

Finalmente, y en cuanto a riesgos, salud y seguridad en el trabajo, las empresas participantes afirman contar con un programa exclusivamente de SST el cual es conocido, socializado, impartido y aplicado por las empresas, cumpliendo a cabalidad con dicho aspecto tan esencial dentro de las organizaciones. En la tabla que se encuentra a continuación, se presentan los hallazgos más importantes.

Tabla 1.

Principales Hallazgos

Selección	Contratación	Compensación	Desarrollo
Instaurar políticas y estrategias basadas en las competencias.	Crear programas para incrementar la retención y reducir la rotación.	Establecer políticas de GTH formales y sistemas flexibles.	La formación del talento es prioridad.
No realizar procesos informales.	Existe bajo cubrimiento interno de vacantes en cargos medios/directivos. Se deben priorizar los procesos de selección internos y luego los externos.	La compensación impacta el clima laboral.	Diseñar e implementar programas de inducción/ capacitación.
Se requieren estilos de liderazgo transformacionales.		Los costos de rotación son subestimados.	Desarrollar programas e - Learning.
			El desempeño debe se medido en indicadores

Fuente: Elaboración propia (2025).

4. Discusión

Las brechas identificadas en las prácticas de gestión del talento humano de las empresas participantes son preocupantes. La ausencia de procesos formales de selección y la limitada inversión en el desarrollo profesional indican que muchas organizaciones no están aprovechando al máximo el potencial de sus empleados.

Estas deficiencias pueden tener un impacto negativo en el desempeño organizacional a largo plazo, al reducir la productividad, aumentar la rotación de personal y dificultar la adaptación a los cambios del entorno (Narayanan *et al.*, 2019).

Es fundamental que las empresas tomen medidas para abordar estas brechas y construir culturas organizacionales más sólidas. Así lo consideran Solano-Castro *et al.*, (2023), una organización sin la adecuada gestión del talento humano posiblemente presentará mayores desafíos y consecuencias negativa.

Un hallazgo recurrente en esta investigación es la dificultad que enfrentan las empresas para atraer y retener talento calificado. Tal desafío se alinea con tendencias actuales en el mercado laboral, caracterizado por una creciente competencia por los mejores perfiles profesionales (Boon *et al.*, 2019). La falta de procesos de selección estructurados sugiere que las organizaciones podrían estar desaprovechando su potencial para atraer y retener a los empleados más valiosos. Por lo anterior, se resalta la necesidad de que las empresas inviertan en el desarrollo de estrategias de gestión de talento más rigurosas y personalizadas.

En línea con el tema, se considera que el proceso de selección requiere que las empresas cuenten con políticas de gestión de recursos humanos efectivos, garantizando así la consecución del candidato adecuado, que desempeñe bien sus funciones y, además, cumpla diversas responsabilidades que encajen con el objetivo organizacional (Martínez *et al.*, 2019).

Los hallazgos de esta investigación revelan una interesante dicotomía en cuanto a la percepción del valor de la gestión del talento humano. Por un lado, un porcentaje significativo de las organizaciones encuestadas afirma que el área de GTH aporta de manera positiva a la organización. Esto sugiere una creciente conciencia sobre la importancia de las prácticas de GTH para el éxito empresarial. Jara *et al.*, (2018) consideran que una correcta GTH permite alinear los objetivos y las competencias personales con los objetivos organizacionales. Sin embargo, es preocupante que un número considerable de encuestados haya expresado incertidumbre sobre el valor agregado de esta área.

La medición del desempeño de los empleados a través de indicadores clave es un aspecto fundamental de la GTH. Los resultados obtenidos en este estudio indican que las organizaciones están utilizando cada vez más este tipo de herramientas para evaluar el desempeño individual. Sin embargo, la falta de claridad sobre el valor agregado de la GTH en su conjunto sugiere que podría existir una desconexión entre las prácticas de medición del desempeño y los objetivos estratégicos de las organizaciones. Es posible que las empresas estén midiendo el desempeño individual sin considerar plenamente el impacto de las prácticas de GTH en el desempeño organizacional global.

Estos hallazgos respaldan los argumentos de diversos autores que han enfatizado la importancia de alinear las prácticas de GTH con la estrategia organizacional (Boon *et al.*, 2019). Al hacerlo, las organizaciones pueden asegurar que las inversiones en GTH generan un retorno tangible en términos de productividad, innovación y compromiso de los empleados. Además, es fundamental que las organizaciones desarrollen sistemas de medición que permitan evaluar no solo el desempeño individual, sino también el impacto de las iniciativas en la organización en su conjunto.

5. Conclusiones

El análisis de los resultados revela desafíos y oportunidades específicas en las áreas de selección, contratación, capacitación y compensación. En cuanto a la selección y contratación, se observa una preocupación constante por la falta de experiencia en los candidatos para todos los niveles, así como la carencia de habilidades blandas y liderazgo en directivos, competencias en el nivel medio, y sentido de pertenencia y compromiso en el nivel operativo. Respecto a las políticas de Talento Humano se sugiere un enfoque en este aspecto, sin embargo, la dificultad para encontrar candidatos con las habilidades requeridas indica posibles ineficiencias en el proceso de atracción o una necesidad de ajustar los criterios de selección.

La identificación de capacitación como una limitación para el nivel medio y la prioridad otorgada al desarrollo de liderazgo señalan la importancia de fortalecer los programas de formación interna, además, la falta de planes de formación como política implementada resalta una posible área de mejora. En compensación, si bien existen planes de compensación y de estructura salarial, su implementación es menor en comparación con la política de selección, lo que podría indicar la necesidad de revisar y fortalecer estas políticas para atraer y retener talento.

A partir de los resultados de la presente investigación, se abren nuevas vías para futuras investigaciones. Sería interesante explorar en mayor profundidad sobre los factores que influyen en las decisiones de los empleados de permanecer o abandonar las organizaciones. Además, se podrían realizar estudios comparativos entre diferentes sectores o regiones para identificar las mejores prácticas en gestión del talento. Asimismo, sería relevante investigar el impacto de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, en las prácticas de atracción y selección. Además, se proponen investigaciones e intervenciones para fortalecer la GTH, entre ellas, el diseño de programas piloto de atracción y selección enfocados en potenciar las habilidades blandas y el liderazgo.

Igualmente, se plantea la implementación de planes de formación interna estratégicos, incluyendo programas de e-learning para habilidades específicas y programas de mentoría para desarrollar competencias organizacionales. En el ámbito de la compensación, se sugiere la evaluación y el fortalecimiento de las políticas existentes, proporcionando un programa piloto que comunique el valor integral a los empleados para mejorar la atracción, selección, desarrollo y mantenimiento del talento humano.

6. Referencias

- Abdullahi, M. S., Adeiza, A., Abdelfattah, F., Fatma, M., Fawehinmi, O. y Aigbogun, O. (2022). Talent management practices on employee performance: A mediating role of employee engagement in institution of higher learning: Quantitative analysis. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 589-612. <https://doi.org/10.1108/TIC-10-2021-0075>
- Aljbour, A., French, E. y Ali, M. (2021). An evidence-based multilevel framework of talent management: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348-3376. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0431>
- Ateeq, A., Garad, A., Almuraqab, N. A. S., Abdulmohsen, W. y Riyadh, H. A. (2025). El efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la seguridad laboral: un estudio de caso de Awal Gulf Company en Bahrein. *Descubra la sostenibilidad*, 6(1). <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00869-8>
- Boon, C., Den Hartog, D. N. y Lepak, D. P. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Bouteraa, A. y Bouaziz, F. (2023). Do talent management practices improve organizational resilience? An empirical study within Tunisian companies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(2), 271-288. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-09-2022-0318>
- Cabarcas Velásquez, M. y Arrieta Valderrama, E. J. (2021). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 51, 133-149. <https://dx.doi.org/10.14482/pege.51.025.367>
- Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21513602.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J. C. y Alvaréz, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación al sistema integral. *Cuad. Adm. B*, 13-36. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf>
- Collings, D. G. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: Thomson. https://lc.cx/_Byekr

- Duque Ceballos, J. L., Zapata Domínguez, A., García Solarte, M. y Murillo Vargas, G. (2020). Modelo de gestión humana para empresas de outsourcing de procesos de negocio. *Pensamiento & Gestión*, 49, 215-243. <https://lc.cx/SNcKYg>
- Enciso, C. E. y Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión y Sociedad*, 4(2), 167-183. <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/4321>
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. y Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>
- Gómez-Cardona, N. y González-Marín, E. (2018). Gestión del talento humano en las plazas de mercado en Colombia, ¿un proceso exiguo o en construcción? *Revista Aletheia*, 10(1), 148-169. <http://www.scielo.org.co/pdf/aleth/v10n2/2145-0366-aleth-10-02-148.pdf>
- Gupta, A. y Jangra, S. (2024). Green human resource management and work engagement: Linking HRM performance attributions. *Sustainable Futures*, 7, 100174. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100174>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill. <https://lc.cx/G2pLNz>
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E. y Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejora de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058775014>
- Kwok, L. (2022). Labor shortage: A critical reflection and a call for industry-academia collaboration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 3929-3943. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2022-0103>
- Latukha, M. O. (2018). Talent development and a firm's performance: Evidence from Russian companies. *Journal of General Management*, 43(2), 51-62. <https://doi.org/10.1177/0306307017740182>
- Martínez, O. y Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección de personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), 225-242. <https://lc.cx/61-hjg>
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J. y Dries, N. (2020). HR managers' talent philosophies: Prevalence and relationships with perceived talent management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 562-588. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579747>

- Najam, U., Ishaque, S., Irshad, S., Salik, Q. U. A., Khakwani, M. S. y Liaquat, M. (2020). A Link Between Human Resource Management Practices and Customer Satisfaction: A Moderated Mediation Model. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020968785>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 13-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D. y Rodríguez Ortiz, J. A. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Pineda González, M. L., Saavedra García, M. L. y Díaz Chacón, Y. (2023). Análisis competitivo de la gestión del talento humano en el sector metalmecánico de la provincia Tundama en el departamento de Boyacá. *Revista CEA*, 9(20), e2155. <https://doi.org/10.22430/24223182.2155>
- Rautaray, B., Swain, D. K. y Swain, C. (2024). Talent management of library and information science professionals: A review of research and future directions. *F1000Research*, 13, 652. <https://doi.org/10.12688/f1000research.151301.2>
- Ramirez-Lozano, J., Peñaflor-Guerra, R. y Sanagustín-Fons, V. (2023). *Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America*. Administrative Sciences. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Ramírez, R., Chacón, H. y Novelo, O. (2018). *El Kadi, Gestión estratégica del talento humano en las PYMES* (1a ed.). Editorial Corporación CIMTED Medellín. <https://rb.gy/6j8vny>
- Restrepo, F. y Arias, F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Scielo*, 4(2), 20-32. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rodríguez, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes Del Cenés*, 31(54), 193. <https://doi.org/10.19053/22565779.21>
- Salas-Arbeláez, L. (2021). Efecto de las prácticas de gestión humana e innovación: Pequeñas y medianas empresas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 36(68), 44-57. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9811>

- Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S. y Rueda-Mahecha, Y. M. (2020). La gerencia de proyectos desde el área de gestión humana para la disminución del riesgo biomecánico en las empresas del sector avícola en Santander, Colombia. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud en el Trabajo - GISST*, 1(1), 43-67. <https://revistaseidec.com/index.php/GISST/article/view/11/8>
- Solano-Castro, V. V., Caverio Aybar, H. N., Chalco Vargas, F. T. y Nuñez Lira, L. A. (2023). Estrategias de Gestión del Talento en Pymes peruanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Soman, D. (2021). Human Resource Management: For Humans. *NHRD Network Journal*, 14(2), 173-185. <https://doi.org/10.1177/2631454120982115>
- Vera-Barbosa, A. y Blanco-Ariza, A. B. (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>
- Yildiz, R. O. y Esmer, S. (2023). Talent management strategies and functions: A systematic review. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 93-111. <https://doi.org/10.1108/TIC-01-2022-0007>
- Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S. y Yong Jun, Z. (2023). Linking public leadership with project management effectiveness: Mediating role of goal clarity and moderating role of top management support. *Heliyon*, 9(5), e15543. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15543>
- Zada, M., Manzoor, S. R., Irtaimah, E. K., Al-Hawary, S. I. S. y Al-Amr, B. M. (2024). Intervención en la gestión del talento para mejorar los resultados de las empresas de telecomunicaciones jordanas: papel mediador del apoyo organizacional percibido. *BMC Psychology*, 12, 798. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02225-3>

AUTORA:**Leyla Carolina López Sarmiento**

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Colombia.

Magíster en Psicología de la Universidad de la Sabana, egresada en 2018, con especialización en Seguridad y Salud en el Trabajo de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, concluida en 2023. Profesional de la Psicología, graduada de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), con una sólida experiencia de cerca de 11 años la Administración de Talento Humano en el sector privado. Ha desempeñado funciones clave en reclutamiento, aplicación de pruebas psicométricas, selección por competencias y supervisión de personal. Adicionalmente, se ha desempeñado como docente universitaria durante los últimos cinco años en el área de Psicología Organizacional. Ha participado activamente en grupos de investigación, demostrando interés y experiencia en procesos relacionados con la Gestión del Talento Humano.

Leyla.lopez@uptc.edu.co**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-4836-7752>**Google Scholar:** <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=YyFBkQEAAAAI>