

# Prácticas innovadoras de gestión humana: atracción, retención y desarrollo<sup>1</sup>

*Innovative human management practices: attraction, retention and development. Review*

*Práticas inovadoras de gestão humana: atração, retenção e desenvolvimento. Revisão do tópico*

Recibido: 24-05-2022 • Aprobado: 31-09-2023 • Página inicial: 133 • Página final: 155

DOI: 10.53995/23463279.1121

Luz Adriana Rubio<sup>2</sup>

Nancy Lorena Agudelo Gómez<sup>3</sup>

Paula Andrea Mena López<sup>4</sup>

Silvia Helena Mejía Vélez<sup>5</sup>

**Resumen:** En este artículo se hace una revisión de tema para caracterizar las prácticas innovadoras de gestión humana clasificadas según los macroprocesos de atracción, retención y desarrollo. Para ello, se consultaron bases de datos como *Redalyc*, *Dialnet*, *Google Scholar*. Dentro de los hallazgos se evidencia que las más representativas fueron: *employer branding*, reclutamiento 4.0, y trabajo remoto-teletrabajo (en atracción); retribución estratégica, conciliación familia-trabajo y gestión de la felicidad (en retención); y estrategias pedagógicas interactivas, *inplacement* y diversidad e inclusión (en desarrollo). Se concluye la importancia de innovar en la implementación de prácticas que apalanquen cultura, clima laboral y empoderamiento social, centrado en las personas generando transformación organizacional.

**Palabras clave:** Gestión Humana, Prácticas Innovadoras, Atracción, Retención, Desarrollo.

**Abstract:** In this article, a review of the topic is made to characterize the innovative human management practices classified according to the macroprocesses of attraction, retention and development. To do this, databases such as *Redalyc*, *Dialnet*, *Google Scholar* will be consulted. Among the findings, it is evident that the most representative were: *employer branding*, recruitment 4.0, and remote work-teleworking (in attraction); strategic remuneration, work-family balance and happiness management (in retention); and interactive pedagogical strategies, *inplacement* and diversity and inclusion (in development). It concludes the importance of innovating in the implementation of practices that leverage culture, work environment and social empowerment, focused on people generating organizational transformation.

**Key words:** Human Resource Management, Innovative Practices, Attraction, Retention, Development.

Código JEL: O31, M51, M52, M53, M54, M55

<sup>1</sup> Identificación institucional del proyecto: D.I.P.05-2020

<sup>2</sup> Magister en Gestión del Talento Humano. Psicóloga. Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt. Contacto: lrubio16@cue.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6423-2714>

<sup>3</sup> Magister en psicología. Psicóloga. Universidad Cooperativa de Colombia. Contacto: nancy.agudelog@campusucc.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1420-2618>

<sup>4</sup> Magister en Gestión del Talento Humano. Psicóloga. Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt. Contacto: pmena@cue.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7773-6660>

<sup>5</sup> Magister en Administración. Psicóloga. Corporación Universitaria Empresarial Alexander von Humboldt. Contacto: silvmeji55@cue.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4306-0623>

**Resumo:** Uma revisão de pesquisas na América Latina entre 2010 e 2021 foi realizada para caracterizar práticas inovadoras de gestão humana; os mais representativos foram: marca empregadora, recrutamento 4.0 e trabalho remoto-teletrabalho (na atração); remuneração estratégica, equilíbrio família-trabalho e gestão da felicidade (em retenção); e estratégias pedagógicas interativas, inserção e diversidade e inclusão (em desenvolvimento). Conclui-se a importância de inovar na implementação de práticas que alavancem a cultura, o ambiente de trabalho e o empoderamento social, centrados nas pessoas, gerando transformação organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão De Recursos Humanos, Práticas Inovadoras, Atração, Retenção, Desenvolvimento.

## Introducción

Las dinámicas de los mercados globales exigen que las organizaciones estén capacitadas para enfrentar cualquier tipo de cambio, el cual se puede convertir en una oportunidad si se cuenta con la capacidad de enfrentarlo y convertirlo en un desafío que genere nuevas formas de producción, distribución, atención al cliente, así como de ofertar los servicios, lo cual implica que la planificación, las estrategias y la gestión del talento estén pensadas desde la flexibilidad y la adaptación, es decir, ser competitivo requiere de un personal altamente cualificado, creativo e innovador, además, las empresas deben estar en constante evolución hacia mejores procesos y buscar diferentes estrategias para lograr los objetivos de la organización.

Las empresas y organizaciones deben conformar equipos de trabajo con integrantes altamente capacitados, así como generar las condiciones laborales idóneas para que los talentos consideren que permanecer en ellas es la mejor opción. Un empleado que tenga un alto sentido de pertenencia y trabaje motivado es un valor agregado que genera competitividad. Además, poseer este tipo de personas propicia que los cambios se conviertan en oportunidades de innovar, crear y mejorar procesos, de allí que la gestión humana sea un aspecto fundamental en las organizaciones (Mendoza, 2024).

En el campo de la gestión humana pueden reconocerse diferentes tipos de procesos o prácticas; algunas son tradicionales; otras, innovadoras. De hecho, Calderón (2010) define las prácticas innovadoras como acciones que abarcan los procesos de transformación organizacional, las cuales responden a problemas críticos relacionados con la innovación y el cambio (Rezaei, y Beyerlein, 2018). Así, pues, una práctica de estas cualidades se configura desde el enfoque hacia lo humano, toda vez que contribuye con el desarrollo de las organizaciones en su macrosistema de gestión para generar efectos positivos en sus colaboradores (Gómez e Ibáñez, 2015). De acuerdo con Bakker y Demerouti (2018) este enfoque de la gestión empresarial conlleva a un nuevo orden laboral, a la transformación de las prácticas con el fin de contemplar los intereses, expectativas, recursos y capacidades, tanto individuales como colectivas, al momento de ejecutar el plan estratégico (Citrix Systems, 2020).

Además de las prácticas innovadoras, es necesario considerar el pensamiento con estas características, así lo afirma el portal *EPAM Anywhere* (2023): “El pensamiento innovador es la capacidad de crear algo nuevo, alejándose de los patrones de pensamiento tradicionales. Con la ayuda del pensamiento innovador es posible generar nuevas ideas, actuar de forma diferente y plantear soluciones novedosas a los problemas” (p. 1). De allí la importancia de seleccionar el personal idóneo para cada cargo, esto es lo que se conoce como gestión humana del talento.

Otro aspecto fundamental en la gestión humana es el liderazgo, como lo señala Espín (2024) este se ha convertido en el motor que dinamiza las capacidades de los equipos y los individuos, con el propósito de lograr las metas organizacionales.

Es importante señalar que, después de la revisión, se encuentran las siguientes prácticas innovadoras de gestión humana: *employer branding*, reclutamiento 4.0, técnica objetiva de evaluación, selección estratégica anticipada, trabajo remoto-teletrabajo y contratos idiosincrásicos (en atracción); retribución estratégica, compensación innovadora, conciliación familia-trabajo, gestión de la felicidad, estructuras organizativas flexibles, cultura de líderes (en retención); y estrategias pedagógicas interactivas, cultura de aprendizaje, factores culturales y herramientas tecnológicas para la evaluación del desempeño, *inplacement* y planes de carrera, diversidad e inclusión (en desarrollo).

Barney (1991) es uno de los autores referentes en este tema; plantea que las organizaciones para ser competitivas y sostenibles requieren del reconocimiento de sus recursos en función de su objetivo estratégico. Esto, con el fin de potencializar y transformar dichos medios en una capacidad distintiva, a través de una gestión eficiente de las personas, lo cual añade valor a la vinculación, mantenimiento y proyección laboral.

La revisión permitió evidenciar que las prácticas innovadoras son condición necesaria para que las organizaciones y empresas sean competitivas, en un mercado tan exigente y dinámico, cerrarse al cambio, obviar las nuevas formas de producción, distribución y comercialización de los productos es una forma insensata de permanecer en un mercado, lo cual ocasionaría, ya sea a corto o mediano plazo, que las empresas se vieran relegadas, así como su valor competitivo reducido o simplemente insolventes. Por lo anterior, para que esto no ocurra es importante la gestión del talento humano. La pregunta que enmarca este artículo es: ¿Cuáles son las prácticas innovadoras de gestión humana, entre el 2010 y el 2024, más frecuentes en las organizaciones?

Este artículo es un aporte a la comprensión de las tendencias en las prácticas innovadoras de gestión humana, el cual permite evidenciar cómo las organizaciones deben planificar, organizar e implementar acciones eficaces para lograr sus objetivos, siendo conscientes de que están conformadas por seres humanos, los cuales debe estar capacitados, ser idóneos, responder a los desafíos y cambios con creatividad e innovación; asimismo, es necesario que las organizaciones generen climas laborales atractivos, posibilidades de ascenso, cualificación y mejora de las condiciones contractuales, además, de tener la capacidad de seleccionar a los empleados más eficientes y propiciar los escenarios más adecuados para que ellos se conviertan en el capital humano que generará el valor agregado y será decisivo para la competitividad de la organización. De allí la importancia de este artículo al mostrar cómo las prácticas innovadoras de la gestión humana son promisorias para las organizaciones y empresas. En cuanto a los macroprocesos de atracción, retención y desarrollo.

## **La gestión humana: prácticas de atracción, retención y desarrollo del talento humano**

La gestión humana moderna trasciende los procesos inherentes a la administración de personal y se transforma en función de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas del talento humano y la comprensión de los mercados. Todo esto, desde una perspectiva holista para cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas (Calderón et al., 2012).

En la actualidad, la formulación y el desarrollo estratégico que encara los retos de competitividad organizacional, enfatiza en la importancia de valorar a las personas y su potencial de desarrollo como una condición privilegiada para el éxito empresarial. Como bien lo afirman Parra y Toro (2014), esta práctica trasciende y revierte la visión tradicional, mantenida durante muchos años, de que gestionar lo humano es un “costo” para la organización y no una “inversión” (Freeman, 1984).

Actualmente es frecuente afirmar que la competitividad empresarial se gestiona a través de la visión estratégica que los líderes tienen sobre los recursos, talentos y capacidades disponibles que, al ser gestionados inteligentemente, se configuran como el capital más valioso y se traduce en beneficios para las personas (Arévalo et al., 2017). Ante este panorama, es necesario favorecer prácticas de gestión humana que aterricen en el centro de su interés a las personas, demanda que las organizaciones implementen políticas, procesos y acciones que tengan en cuenta las subjetividades, expectativas, intereses y motivaciones de sus colaboradores. En consonancia con Blanch (2003), si existe valoración positiva sobre las condiciones de trabajo, es probable que se genere bienestar, calidad de vida, motivación y satisfacción laboral.

En este orden de ideas, la gestión de lo humano se desarrolla y operativiza desde las prácticas de gestión, las cuales han experimentado adaptaciones a causa de las dinámicas económicas, sociales y gerenciales con implicaciones a nivel organizacional, colectivo e individual (Calderón, 2008). Todos estos elementos decisivos para comprender la evolución del ser humano en el contexto empresarial. Por lo cual, es menester determinar las necesidades con el objetivo de contribuir a la productividad y, también, satisfacer las exigencias psicológicas y de bienestar subjetivo (Joo y Lee, 2017).

Una manera de concebir la gestión humana es a partir de su nivel divisional; por ejemplo, la atracción, retención y desarrollo del talento humano. Según Blanch (2003), la atracción tradicional se constituye como la búsqueda de nuevos colaboradores en el mercado laboral, a través de estrategias de reclutamiento y

vinculación, de acuerdo con condiciones de trabajo ofrecidas que se reflejan en contratos, remuneraciones y programas de bienestar llamativos.

Siguiendo a Hausknecht et al. (2009), el proceso de retención hace referencia a condiciones laborales positivas que ofrece la organización para que los colaboradores se motiven, con un alto nivel de rendimiento y comprometidos con los propósitos de la compañía, a la vez que satisfacen sus necesidades personales, familiares y sociales.

Por último, el desarrollo se define como el conjunto de acciones orientadas a fortalecer habilidades, competencias y capacidades de los colaboradores, a través de estrategias de formación, capacitación, gestión del desempeño y oportunidades de promoción laboral, teniendo presente la necesidad de contar con talento humano altamente cualificado y preparado para asumir los constantes desafíos que afrontan las organizaciones (Gallego, 2009).

## **Prácticas de gestión humana innovadoras**

La innovación se instaura en la lógica empresarial como un proceso en el que, a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil para lograr un posicionamiento comercial en el mercado (Sherman, 1981; Moya, 2016). Dentro de este contexto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005) señala que, cuando los cambios forman parte de la cultura, se crea un nivel de innovación organizacional. En este punto, resulta necesario implementar un nuevo método en las prácticas de gestión; transformar la dinámica del trabajo para generar procesos de aprendizaje, la estructura organizacional, la adaptación del entorno y propiciar relaciones humanas empáticas e inclusivas que aporten a la imagen positiva de la organización (Lam, 2005; Gault, 2018).

A propósito de la innovación y la gestión humana, el vínculo que existe entre ambos es explicado por Koster y Benda (2020), quienes lo comprenden como un proceso de la realidad organizacional, gracias a la articulación de políticas, acciones y transformaciones constantes. De hecho, estos aspectos se consideran predictores de madurez organizacional (Sherman, 1981). Por ello, resulta vital mejorar el talento humano, fortalecer el trabajo en equipo, fomentar la creatividad, generar acciones que contribuyan al desarrollo y logro de resultados organizacionales en la cultura y el uso innovador de la tecnología (Weresa, 2014).

Conviene subrayar que las prácticas de gestión del talento humano han sido abordadas por diversos autores como Calderón et al. (2009), Calderón, Montes y Tobón (2004), García (2009) y Vallejo (2016). Así, por ejemplo, autores como

Ulrich y Yeung (2019), Berg (1999), Gubman (2000) y Pfeffer (1996), que plantean innovar hacia un enfoque estratégico, centrado en las personas, con estructuras flexibles, virtuales y planas. No obstante, existen elementos transversales que permiten clasificarlas como prácticas innovadoras, gracias a que privilegian los objetivos con las expectativas de los colaboradores.

En este sentido, Calderón et al. (2009) explican que las prácticas innovadoras de gestión humana se constituyen como acciones que comprenden los procesos de transformación organizacional y asumen una doble función: mejorar el desempeño organizacional y personal; y equilibrar la relación persona-organización. De acuerdo con Calderón et al. (2009), pueden considerarse como elementos transversales de las prácticas innovadoras su fin estratégico, la responsabilidad de la ejecución de la alta dirección y su evolución acorde con la dinámica de la organización y el contexto externo.

En este mismo orden de ideas, Agarwala (2003) afirma que las políticas y prácticas innovadoras de talento humano permiten garantizar autonomía y mejora de habilidades, con el objetivo de enfrentar exitosamente los entornos cambiantes; Hyejin-cho et al. (2019) y Sorin (2020) afirman que la autonomía fortalece la innovación administrativa y de procesos. De manera más enfática, las prácticas, a su vez, refuerzan y permean la cultura a través de información suministrada y comportamientos que se asumen como propios de la organización. Asimismo, Salazar et al. (2023) afirman que el talento humano se debe seleccionar, buscar y retener, porque estos por medio de sus habilidades generan cambios e innovaciones, por lo tanto, propician que las organizaciones sean más competitivas.

Es importante resaltar que las prácticas innovadoras de gestión humana implican una serie de actividades como crear nuevos escenarios de trabajo, gestionar percepciones y emociones que permitan la articulación de la construcción subjetiva con los aspectos de la cultura organizacional, integrar experiencias que exhiban las voces de las personas con el fin de que puedan aportar al diseño, mejora o innovación en los procesos.

Ahora bien, para alcanzar estos propósitos es necesario cambiar de lo rígido a lo flexible, de lo homogéneo a lo heterogéneo, de lo estandarizado a lo diverso y de lo objetivo a lo subjetivo, concepción que denotan los sistemas de gestión enfocados en lo humano. Desde luego, una visión que se edifica como la estrategia innovadora de la organización para visibilizar el entorno como un lugar privilegiado para trabajar (Lozano, 2007).

A raíz de lo anterior, surge el interés por caracterizar las prácticas innovadoras de gestión humana derivadas de los procesos de atracción, retención y desarrollo que han sido documentadas por la academia en empresas y organizaciones

## Metodología

Se realizó una revisión de tema consultando la literatura científica disponible en las bases de datos *Redalyc*, *Dialnet* y *Google Scholar*, sobre prácticas innovadoras de gestión humana, clasificadas según los macroprocesos de atracción, retención y desarrollo. Siguiendo a Vera (2009), las revisiones de tema buscan: “Evaluar de forma crítica y exhaustiva estudios previamente publicados con la finalidad de suministrar guías prácticas sólidas a un público muy amplio” (p. 63). Para la presente revisión se consideraron los artículos publicados desde el 2010 hasta el 2024 en revistas indexadas de países de Latinoamérica, en español, inglés y portugués.

Adicionalmente, se empleó principalmente el operador booleano “and” con el fin de refinar la exploración de la información, de acuerdo con tesauros definidos por macroprocesos y prácticas como, por ejemplo: 1. Atracción del talento humano/*Attraction of human talent*, 1.1. Convocatoria/*Announcement*, 1.2. Selección de personal/*Selection*, 1.3. Contratación/*Hiring*. 2. Retención de talento humano/*Retention of human talent/Employee retention strategies*, 2.1. Retribución e incentivos/*Compensation and incentives*, 2.2. Bienestar laboral/*Labour welfare*, 2.3. Cultura organizacional/*Organizational culture*. 3. Desarrollo del talento humano/*Human talent development*, 3.1. Formación/*Training*, 3.2. Gestión del desempeño/*Performance management* y 3.3. Promoción laboral/*Job promotion*.

Por otro lado, la organización de los documentos se llevó a cabo en tres fases: sistematización, análisis y discusión de resultados. En la primera fase se elaboró un protocolo de sistematización de datos para clasificar y codificar la información recolectada. Este proceso permitió la identificación de dos elementos: la ficha descriptiva con los datos generales del artículo y la lista de chequeo para determinar la ubicación de la información en función del proceso y la práctica al que pertenece.

En la segunda fase se procedió con el análisis descriptivo de los resultados, de acuerdo con la codificación del contenido sobre prácticas de gestión humana innovadoras. Con respecto a este punto, se encontraron inicialmente ochocientos cincuenta y siete (857) artículos, de los cuales treinta y cinco (35) de ellos cumplieron con los criterios de inclusión.

Asimismo, se definieron los criterios de calidad, alrededor de tres aspectos: estudios con una metodología aplicada a la gestión empresarial que guardara relación con prácticas de talento humano; contenido temático asociado con el proceso y, por último, las prácticas según la clasificación del protocolo de sistematización de datos y artículos de gestión humana con criterios de innovación radical, incremental o adaptativa conforme la operacionalización del protocolo.



En la tercera fase se realizó una interpretación analítica de los resultados, teniendo en cuenta la estructura de los macroprocesos de gestión humana abordados en el marco referencial.

## Resultados y discusión

En la Tabla 1 se presentan los resultados en relación con las prácticas innovadoras de gestión humana.

Tabla 1

*Prácticas innovadoras en atracción, retención y desarrollo del talento humano*

| Atracción    |  | Retención                |   | Desarrollo            |  |
|--------------|--|--------------------------|---|-----------------------|--|
| Convocatoria | <i>Employer Branding</i><br>Reclutamiento 4.0.   | Retribución e incentivos | Retribución estratégica<br>Compensación atractiva                                     | Formación             | Estrategias psicoeducativas interactivas<br>Cultura de aprendizaje                             |
| Selección    | Técnica lógica difusa para reducir subjetividad<br>Selección estratégica anticipada para perfiles críticos e innovadores | Bienestar laboral        | Conciliación familia, trabajo y tiempo libre<br>Gestión de la felicidad               | Gestión del desempeño | Factores culturales en la evaluación de desempeño<br>Herramientas tecnológicas para evaluación |
| Contratación | Teletrabajo y trabajo remoto<br>Contratos idiosincráticos  | Cultura organizacional   | Estructuras organizativas flexibles<br>Cultura de líderes para la gestión del talento | Promoción laboral     | <i>Inplacement</i> y planes de carrera<br>Diversidad e inclusión                               |

Nota. Elaboración propia.

En la tabla se evidencian las prácticas innovadoras de talento humano encontradas en la literatura y clasificadas en macroprocesos de atracción retención y desarrollo.

## Prácticas innovadoras de gestión humana en atracción

De acuerdo con los resultados conviene precisar las prácticas innovadoras que resaltaron en cada caso. Así, en la atracción del talento humano se destaca el *employer branding* como una práctica que ofrece beneficios funcionales, económicos y psicológicos, orientados a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar. Según Cadavid y Sosa (2016) esta facilita la

consecución del capital humano para consolidar la reputación corporativa, dado que propone al candidato como un agente activo en el proceso de selección, con la posibilidad de elegir una empresa para su vinculación y permanencia. Por lo cual, las empresas deben esforzarse por ser atractivas para el mercado laboral, al ofrecer beneficios e incentivos laborales para contar con dichos talentos o colaboradores (Lema y Carrillo, 2019).

Dentro de este marco también ha de considerarse el reclutamiento 4.0 a manera de práctica de convocatoria innovadora, el cual consiste en la utilización de aplicaciones web para disminuir la subjetividad y el tiempo en las convocatorias, por medio de redes sociales y profesionales (Facebook, LinkedIn, etcétera), la gamificación (evaluar competencias utilizando la teoría de los juegos) y *networking online* (redes sociales de trabajo). Estas herramientas, afirma Carazo (2017), proporcionan ventajas en el reclutamiento virtual. Por su parte, Estrada (2018) afirma que los beneficios se cotejan mejor desde la reducción de trámites administrativos y tiempos de selección, incremento del conocimiento sobre los postulantes, y creación de relaciones más humanas y transparentes entre la empresa y los colaboradores. En este mismo aspecto Carrasco (2023) afirma que el *outsourcing* y la gamificación incrementan la efectividad en el trabajo, así como modificar las tareas diarias en pro de mejorar los procesos, solucionar problemas y en la toma de decisiones, lo que repercute en el rendimiento de la organización.

Asimismo, es necesario advertir la relevancia de la técnica de lógica difusa para reducir subjetividad, la cual integra un modelo de inteligencia artificial que contribuye, por medio de técnicas matemáticas, a la reducción de ambigüedad y sesgos que, normalmente, afectan la evaluación de un aspirante como, por ejemplo, los factores físicos, procedencia, género, raza e ideologías, entre otros aspectos que pueden influenciar la decisión final para la selección (Franco et al., 2019). Todas estas observaciones se relacionan también con autores como Ruvalcaba y Vermonden (2015), para quienes la lógica difusa ofrece un porcentaje mayor de certidumbre en la toma de decisiones, gracias a la asignación concreta de valores a competencias deseadas en el candidato, lo que permite resultados cuantificables y la selección del perfil más idóneo.

De hecho, la selección estratégica anticipada para perfiles críticos e innovadores es una práctica de provisión al reclutamiento, para identificar cargos de difícil consecución, de alto nivel, e híper especializados que permitan reducir los tiempos de respuesta y prepararse para las demandas laborales del futuro (García y Acosta, 2018). Desde luego, este aspecto resulta vital para la organización, ya que cualquier grupo o individuo debe ser identificable para que los objetivos se cumplan y logren su supervivencia.

En cuanto a la contratación, resalta el trabajo remoto y el teletrabajo. El primero se constituye en una modalidad transitoria, tomada por una condición externa a

la organización, mientras que el teletrabajo es una modalidad acordada entre las partes de forma explícita en el contrato y el empleador suministra los recursos para el desarrollo de la actividad (Navarrete, 2014). Es prudente advertir que, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020), el desarrollo de un nuevo orden y condiciones laborales sugieren la permanencia del teletrabajo como forma legítima de trabajo, incluso pospandemia asociada al Covid-19 (Mera et al., 2020). Además, la población que realiza el teletrabajo son personas maduras que asumen sus funciones con responsabilidad y cuentan con la experiencia necesaria para tomar decisiones de manera autónoma (De Franco y Tovares, 2021). También, es importante señalar que, dentro de las ventajas que trae consigo esta modalidad de trabajo, están las económicas y la calidad de vida al compartir más tiempo con los miembros de la familia y seres queridos (Miranda, Prendas y Miranda, 2021).

Otra práctica innovadora son los contratos idiosincrásicos entendidos como condiciones de trabajo novedosas que ofrecen las empresas modernas que se caracterizan por ser planas, democráticas y flexibles, orientadas a transformar radicalmente las relaciones de trabajo. Enfatizando que este tipo de práctica permite al futuro colaborador, altamente calificado, encontrarse en una posición privilegiada con mayor poder de negociación frente a sus condiciones contractuales, dado que se ajustan a sus necesidades y preferencias. Esta idea resulta similar a la compartida por Dabos y Rivero (2012), quienes resaltan la capacidad de esta práctica en reconocer la individualidad de los colaboradores, al igual que las contribuciones de los más talentosos. Dicho de otro modo, se considera una tendencia que sustituye la lealtad de los empleados hacia la empresa, por un apego mayor hacia su propia formación y bienestar, producto del cambio en el contrato social de trabajo y del resquebrajamiento del contexto institucional que protegía al empleado y le garantizaba empleo de por vida.

## **Prácticas innovadoras de gestión humana en retención**

Continuando con los resultados de investigación se evidenció la retribución estratégica entendida como los beneficios que se le otorgan a altos directivos, dependiendo del cumplimiento y alcance de las metas de alto impacto, atendiendo al contrato por resultados y al proceso de seguimiento a las acciones del empleado para el logro de los objetivos (Souza et al., 2019). De manera similar, Marquart et al. (2012) reconocen desde una cuestión de compensación económica que el control de las operaciones, la medición de procesos organizativos y estratégicos, el seguimiento de los objetivos individuales, grupales u organizacionales, representan un indicio positivo de la adopción de un sistema de retribución estratégico y el vínculo con los resultados de la organización.

Es oportuno ahora comentar sobre la práctica relacionada con compensación atractiva. Esta práctica innovadora hace referencia a las alternativas para remunerar, por encima de lo definido en el mercado, con el objetivo de motivar aprovechando la curva de aprendizaje alcanzada en beneficio de los procesos organizacionales para generar innovación (MacLennan y Vouga, 2018). Precisamente, Pandita y Ray (2018) reconocen que, si los colaboradores perciben una coherencia entre la compensación financiera y las actividades desempeñadas, su compromiso y productividad incrementan.

Otra clase de práctica innovadora hallada es la denominada conciliación familia, trabajo y tiempo libre. Según Besarez et al. (2014) la definen como la capacidad organizacional para valorar las condiciones personales y la particularidad de los individuos al momento de configurar los beneficios, incluyendo el disfrute del tiempo libre, recreación, salud, flexibilidad laboral y horaria. Cabe señalar que, paralelamente, autores como Chinchilla y Moragas (2007) o Bosch y Hernández (2020) reconocen que las organizaciones comprometidas con las políticas de conciliación trabajo-vida permiten a los empleados mediar las demandas laborales para gestionar exigencias personales, sin percibir consecuencias negativas en su trabajo. Por su parte, Vesga (2019) afirma que el balance entre ambas áreas deberá estar circunscrito a la instauración de estrategias que aporten a la conciliación de demandas familiares y laborales.

Avanzando en la revisión, se reconoce la práctica de gestión de la felicidad, la cual hace referencia a programas encaminados a promover satisfacción y bienestar psicosocial, como estrategia de retención de colaboradores con altos índices de desempeño (Marín, 2013). Esta se alcanza mediante entornos laborales que potencian el trabajo en equipo, el compromiso con la organización y el desarrollo de la creatividad e innovación, promoviendo la existencia de emociones positivas y disfrute del trabajo (Fischer, 2002; Fisher, 2010; Malluk, 2018). Asimismo, Arboleda y Sanín (2017) advierten que aquellas organizaciones que incorporan la gestión de conocimiento, el aprendizaje, los incentivos emocionales y estrategias de comunicación bidireccional, en todos los niveles, están encaminadas al disfrute en el trabajo. En este mismo orden de ideas, Fadillah et al. (2021) argumentan que esa innovación contribuye entre un 74,3 % y 92 % si se indica claramente cómo gestionar el talento, mejorando a su vez la competitividad.

Dentro de este contexto también ha de considerarse la cultura organizacional, asociada con estructuras organizativas flexibles, configuraciones organizacionales simples que permiten un mayor compromiso, empoderamiento y autonomía (Renaud et al., 2015). Dado que favorece el aprendizaje constante, el trabajo colaborativo, un desempeño ágil y resolutivo (Gutiérrez et al., 2011). Ciertamente, Claver et al. (2008) concluyen que las organizaciones con estructuras organizativas

flexibles influyen de manera decisiva y fomentan procesos de comunicación bidireccional y trabajo en equipo. Por su parte, Palamary (2012) considera que esta postura privilegia una cultura organizacional centrada en el desarrollo de las competencias laborales y su capacidad para realizar aportes significativos a la gestión empresarial, gracias al nivel de autonomía otorgada a los colaboradores y la posibilidad de contribuir libremente en su trabajo, lo cual es acorde con lo planteado por Garavan, Carbery y Rock (2012).

Otra práctica que se destaca al interior de las organizaciones guarda relación con la cultura de líderes para la gestión del talento. Por lo que, de acuerdo con el estilo del líder y su capacidad para lograr ser un aliado estratégico en la organización, se podrán impulsar los propósitos de la gestión humana, afianzar políticas, estrategias, procesos y prácticas en materia de desarrollo de potencialidades, desde una perspectiva estratégica e integral (Barrios et al., 2016). En consonancia con esto, Rodríguez (2010) sostiene que el liderazgo transformacional fortalece el desarrollo individual y colectivo, permitiendo avanzar hacia niveles inesperados, con la capacidad de movilizar procesos grupales y organizacionales importantes. Ben Saad, Al Altheeb y Abbas (2020) corroboran cómo el liderazgo transformacional genera un impacto significativo cuando de innovación en procesos se habla, lo que aumenta la eficiencia en la producción; igualmente, en las prácticas de adquisición, transferencia y aplicación en la gestión del conocimiento, tiene una fuerte y positiva relación con la innovación que se realiza en los procesos dentro de las organizaciones con rasgos de liderazgo transformacional y, en consecuencia, se genera un mejoramiento continuo que permite la competitividad y permanencia en el mercado.

## **Prácticas innovadoras de gestión humana en desarrollo**

De acuerdo con los resultados, se encontró que los programas de formación deben trascender aspectos técnicos para enfocarse en el desarrollo integral del potencial humano, en el cual se consideran variables psicosociales. Es por esto que es recomendable la implementación de estrategias psicoeducativas interactivas, mejor conocidas como metodologías educativas virtuales, que ofrecen a sus colaboradores mayor accesibilidad a la información, diversidad de estrategias pedagógicas, contenidos digitales llamativos, ahorro en tiempo y mayor autonomía en su aprendizaje (Agudelo, 2019). Además, se resalta el interés de las organizaciones de potencializar habilidades de liderazgo de una manera más efectiva, considerando aspectos relevantes como clima laboral, cultura de aprendizaje y trabajo en red de conocimientos especializados en entornos empresariales, consideradas requisitos indispensables para el desarrollo de la innovación (Schein, 1998; Zapata, 2020).

Con respecto a la gestión del desempeño, se reconoce la práctica de integración de factores culturales, la cual se enfoca en la integración de componentes culturales estratégicos para lograr una evaluación integral centrada en el fortalecimiento individual y colectivo, con la participación del colaborador a modo de estrategia que permite apalancar el desarrollo organizacional (Cuesta, 2012; Linares, et al., 2013). De manera análoga, Pachano y Gutiérrez (2014) encuentran que la implementación de herramientas tecnológicas para la evaluación configura un valor agregado para el funcionamiento organizacional, toda vez que el profesional adquiere conocimientos y capacidades para afrontar de manera efectiva y eficiente los retos que se presentan en la interacción.

Además, es necesario abordar la promoción laboral. De hecho, los hallazgos apuntan a que cada vez son más las organizaciones que advierten la importancia de considerar la gestión de carrera como una práctica que brinde oportunidades de movilidad y aprendizaje (Torres, 2015). Aún mejor, existen planes de carrera o *inplacement* en los que se otorgan incentivos para la cualificación profesional con el fin de dar continuidad al desarrollo laboral. Así, se proporcionan diferentes rutas de carrera y se propicia la oportunidad de escalar dentro de la organización para desempeñar cargos más complejos y de mayor responsabilidad (Ramírez y Sánchez, 2014).

Otra práctica novedosa es la diversidad y la inclusión a través de la cual se observa el interés por fomentar un trato justo y equitativo hacia los colaboradores, con oportunidades de ascenso realistas, sin distinción de género, raza o religión (Fernández, 2015). Esto permite aprovechar la diversidad de talentos y capacidades, al contar con entornos laborales inclusivos y diversos (Grueso, 2010).

A nivel general se evidenció que uno de los retos de las organizaciones es descentralizar los procesos del área de gestión del talento humano, en la cual los líderes juegan un papel primordial en el desarrollo de las personas y la generación del vínculo organización-colaborador. Asimismo, en el análisis de la literatura se percibe el interés de las organizaciones por enfocarse en el deseo de conocimiento de sus colaboradores, al igual que comprender las necesidades personales, familiares, laborales y profesionales. Así las cosas, la mirada recae sobre los programas de formación flexibles para generar diversas estrategias educativas, mediadas por herramientas tecnológicas, en las que se visibilice la adquisición e interiorización del conocimiento.

## Conclusiones

Ciertamente, la gestión humana actual configura retos de posicionamiento estratégico en la organización con el fin de lograr articulación entre políticas, procesos y prácticas enfocadas hacia los colaboradores a partir de su bienestar

y satisfacción, favoreciendo la dinámica de productividad y posicionamiento. Adicionalmente, se apoya a los líderes en la implementación de las intervenciones propuestas, para lograr participación e implicación positiva.

En la actualidad, las organizaciones se inclinan por realizar procesos de selección con la ayuda de la inteligencia artificial y la gamificación, para disminuir la subjetividad ligada a los procesos y tomar la mejor decisión. Al tiempo se enfocan en generar mejor calidad de vida para satisfacer las expectativas de los candidatos, lo cual repercute en imagen reputacional a través del *employer branding*, percibiéndolo como un lugar privilegiado para trabajar, por su flexibilidad, por ejemplo, en el teletrabajo y la posibilidad de negociar condiciones contractuales de acuerdo con el perfil (Unipymes, 2020).

Todo esto parece demostrar el propósito de las organizaciones por retener a los mejores talentos y beneficiarse en términos de productividad y rentabilidad, por medio de la implementación de prácticas que privilegien el conocimiento y comprensión de las necesidades de los colaboradores y sus manifestaciones en las esferas personal, familiar, laboral y educativa (Gonzales, 2009). Por otro lado, que se centren en las personas, sus talentos y capacidades para crear e implementar productos o servicios innovadores o mejorados, en ambientes laborales que promueven la salud y la felicidad organizacional, con el fin de impactar positivamente el desempeño laboral. Todo esto denota un giro hacia lo humano para configurar lugares de trabajo saludables, promotores de bienestar y calidad de vida a raíz de lo que ofrecen y hacen.

En relación con el tema del desarrollo del talento humano, se identifica la necesidad de trascender aspectos técnicos para enfocarse en el desarrollo integral del potencial humano mediante estrategias psicoeducativas interactivas que faciliten el aprendizaje autónomo según las características individuales. Sumado a esto, un enfoque cultural que promueve y favorece el aprendizaje continuo, toda vez que se facilita la participación en redes especializadas de conocimiento, la articulación de sistemas de evaluación centrados en el desarrollo de capacidades humanas, en las que se vinculan aspectos técnicos y culturales. Desde luego, estas evaluaciones se apoyan en el uso de herramientas tecnológicas que facilitan el propósito educativo.

Para próximas investigaciones se recomienda el abordaje de las prácticas innovadoras y su relación con la gestión humana en otros países, así como dimensionar cuáles son los cambios y desafíos más importantes que deben incluirse en las organizaciones para generar procesos de planificación, estrategias de retención, atracción y desarrollo enfocadas en las personas, sus capacidades, las necesidades y demandas del mercado donde interactúan, siendo conscientes de que los humanos tienen expectativas, deseos y emociones que pretenden satisfacer, las



cuales no son ajenas a las dinámicas laborales; por ello, es importante seleccionar el personal más cualificado e idóneo, así como propiciar espacios de trabajo donde se valoren los talentos y capacidades de todos los empleados y se administren en función del objetivo organizacional.

## Referencias

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Arboleda, G. & Sanín, A. (2017). Gestión de la felicidad corporativa realizada por nueve empresas de la ciudad de Medellín. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2): 21-35.
- Arévalo, J.; Bayona, R. y Rico, D. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(37), 15-24. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151353628002.pdf>
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175-197. <https://doi.org/10.1080/0958519021000029072>
- Bakker, A. y Demerouti, E. (2018). Múltiples niveles en la teoría de las demandas laborales y los recursos: implicaciones para el bienestar y el desempeño de los empleados. En E. Diener, S. Oishi y L. Tay (Eds.), *Handbook of wellser*. DEF Publishers.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrios, M., Gallego, G., López, A. y Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *Revista En-Contexto*, 4(4), 117-137. <https://doi.org/10.53995/23463279.318>
- Ben Saad, G.; Al Altheeb, S.; Abbas, M. (2020). Prácticas de gestión del conocimiento y rasgos de liderazgo transformacional: predicción de la innovación de procesos en la industria de bienes de consumo. *Propósitos y representaciones*, 8(Extra 2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8113518>
- Berg, P. (1999). The effects of high-performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations*, 54(1), 111-135.



- Besarez, F., Jiménez, A. y Riquelme, E. (2014). Apoyo organizacional hacia la familia, corresponsabilidad y satisfacción laboral según tipo de políticas organizacionales de equilibrio trabajo-familia. *Trabajo y Sociedad*, 23, 525-535. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334695012>
- Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales*. Editorial UOC.
- Bosch, M. y Hernández, T. (2020). A closer look to millennials in Chile: How they perceive the new i-deal worker. En M. Maestro, Chinchilla A. y Grau M. (Eds.) *The New Ideal Worker. Contributions to Management Science*. Palgrave Macmillan.
- Cadavid, E. y Sosa, F. (2016). *Employer branding como una estrategia de atracción del Talento humano*. (Tesis de Pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana. Repositorio Institucional UPB. <https://repository.upb.edu/bitstream/handle/20.500.11912/4504/Employer%20branding%20como%20una%20estrategia%20de%20atracci%C3%B3n%20del%20talento%20humano..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calderón, G.; Naranjo, J. y Álvarez, C. (2012). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de administración*, 23(41), 13-36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.ghec>
- Calderón, G. (2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del arte*. Asociación Colombiana de Gestión Humana ACRIP.
- Calderón, G., Cuartas, J. y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/28773/29043>
- Calderón, G. y Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114. <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v12n2/v12n2a10.pdf>
- Calderón, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G., Montes A. y Tobón, M. (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://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/861/767>

- Carrasco, R. (2023). *Outsourcing y gamificación, técnicas apoyadas en el teletrabajo, para la gestión del capital humano de las organizaciones en Panamá*. (Tesis de doctorado). Universidad de Panamá. Panamá. [https://up-rid.up.ac.pa/7788/1/roberto\\_carrasco.pdf](https://up-rid.up.ac.pa/7788/1/roberto_carrasco.pdf)
- Carazo, J. (2017). Guillermo Tena, director del Instituto Cuatrecasas de Estrategia Legal en RR.HH. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 30(320), 48-51.
- Chinchilla, N. y Moragas, M. (2007). *Dueños de nuestro destino: Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*. Ariel.
- Citrix Systems (2020). *Workquake: el nuevo orden laboral*. Bogotá: Citrix Systems.
- Claver, E., Pertusa, E. y Zaragoza, P. (2008). Diseño organizativo y *knowledge performance*: Un estudio empírico. *Intangible Capital*, 4(3), 166-190. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54940301&idp=1&cid=793683>
- Cuesta, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Forum Empresarial*, 17(1), 1-30. <https://core.ac.uk/download/pdf/268240164.pdf>
- Dabos, E. y Rivero, A. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 3-12. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n125/v28n125a02.pdf>
- De Franco, Y. B. y Tovaes, R. (2022). La gestión del talento humano a través del teletrabajo. *Revista FAECO sapiens*, 5(1), 192-215.
- Epam Anywhere (2023). Pensamiento innovador. *EPAM*. <https://anywhere.epam.com/es/blog/pensamiento-innovador>
- Espín, C. (2024). Diseño del plan para el fortalecimiento del liderazgo en el área de talento humano de la empresa pública FUENTE. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Estrada, R. (2018). Aplicación Web para la selección de personal por medio de intervalos difusos de evaluación. *Scientia et Technica*, 23(2), 214-221.
- Ismail, F., Ka, H., Wee Fern, NG., & Imran, M. (2021). Talent Management Practices, Employee Engagement, Employee Retention; Empirical Evidence from Malaysian SMEs. *Studies of Applied Economics*, 39(10), 1-13. 10.25115/eea.v39i10.5572.

- Franco, J., Uribe, A. y Monsalve, J. (2019). El capital humano y estructural a través de lógica difusa 2. *Revista Lasallista de Investigación*, 16(2), 160-170. <https://doi.org/10.22507/rli.v16n2a13>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Fernández, J. (2015). El impacto de la diversidad de género en los resultados de innovación de las filiales extranjeras. *Revista Internacional de Género y Emprendimiento*, 7(2), 148-167.
- Fischer, A. (2002). Um resgate conceitual e histórico das modelos de gestão de pessoas. En M. Fleury (Ed.), *As pessoas na organização*. Gente.
- Fisher, C. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Gallego, M. (2009). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119): 63-71.
- García, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, 27, 162-200.
- García, V., Acosta, M. y Acosta, B. (2018). Perfiles de difícil contratación y necesidades de capacitación: una visión de las empresas de reclutamiento. *Gestão e desenvolvimento*, 15(2), 118-135. <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i2.1350>
- Garavan, T., Carbery, R. y Rock, A. (2012). Mapeo del desarrollo del talento: definición, alcance y arquitectura. *Revista Europea de Formación y Desarrollo*, 36(1): 5-24.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy*, 47(3), 617-622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>
- Gómez, G. e Ibáñez, A. (2015). El rol de recursos humanos en la gestión de la innovación en empresas constructoras. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 8(24): 17-29.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156): 45-72.
- Grueso, M. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 20(36), 79-90. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v20n36/20n36a07.pdf>

- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. McGraw Hill.
- Gutiérrez, S., Rubio, M. y Montoya, J. (2011). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empírico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21, 67-95. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_CESE.2011.v21.41532](http://dx.doi.org/10.5209/rev_CESE.2011.v21.41532)
- Hausknecht, J.; Rodda, J. y Howard, M. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Cho, Hyejin, Pyoungsoo Lee, and Choong Ho Shin. (2019). „Becoming a Sustainable Organization: Focusing on Process, Administrative Innovation and Human Resource Practices” *Sustainability* 11, no. 13: 3554. <https://doi.org/10.3390/su11133554>
- Joo, B. y Lee, I. (2017). Felicidad en el lugar de trabajo: compromiso laboral, satisfacción profesional y bienestar subjetivo, *HRM*, 5(2), 206-221.
- Linares, I., Ochoa, S. y Ochoa, B. (2013). Cultura organizacional y evaluación del desempeño del personal académico. Estudio de caso en una institución de educación superior pública mexicana. *Nova Scientia*, 6(11),324-345. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v6n11/v6n11a18.pdf>
- Lema, C. y Carrillo, S. (2019). Personalización de la marca empleadora desde una perspectiva generacional: el devenir del talento humano en las multinacionales. *Revista Mapa*, 9(15), 167-177. <https://revistamapa.org/index.php/es/article/view/141/149>
- Lam, A. (2005). Organizational innovation. En J. Fagerberg, D. Mowery & R. Nelson (Eds.), *The oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.
- Ramírez, M. & Sánchez, D. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr ‘Inplacement’ en la organización. *Lupa Empresarial*, 15.
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/409/403>
- Koster F. y Benda, L. (2020). Innovative human resource management. Measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 287-302.

- MacLennan M. y Vouga, C. (2018). Brazil: Catching Up and Moving Forward. En: M. Latukha (Eds), *Talent Management in Global Organizations. Palgrave Studies of Internationalization in Emerging Markets*. Palgrave Macmillan.
- Malluk, A. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(33), 215–250. <http://doi.org/10.22395/angr.v17n33a10>
- Marín, J. (2013). ¿Qué sabemos sobre la relación de los programas de recursos humanos de alto rendimiento y el desempeño organizativo? *Working Papers Operations Management*, 4(2): 1-15.
- Marquart, A., Lunkes, R. y Da Rosa, F. (2012). Um estudo sobre práticas de remuneração estratégica nas maiores empresas de Santa Catarina. *Gestão e sociedade*, 6(13): 4-25. <https://doi.org/10.21171/ges.v6i13.1289>
- Mera, A.; Tabares, E.; Montoya, S.; Muñoz, D. & Monsalve, F. (2020). Recomendaciones prácticas para evitar el desacomodamiento físico durante el confinamiento por pandemia asociada a COVID-19. *Universidad y Salud*, 22(2): 166-177.
- Mendoza, J. (2024). *Desempeño del talento humano en la red comercial “La esquina de Pérez”*, Cantón La Libertad, año 2023. (Tesis de Licenciatura). Universidad Estatal Península de Santa Elena Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Administración de Empresas. La libertad: Ecuador. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/11043/1/UPSE-TAE-2024-0042.pdf>
- Miranda, K. M., Prendas, G. y Miranda, Y. (2021). El Teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida. *Revista Nuevo Humanismo*, 9(1), 7-26. <https://doi.org/10.15359/rnh.9-1.1>
- MinTIC. (2020). El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia. (En línea). <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/135759:El-Teletrabajo-una-modalidad-laboral-que-crece-en-Colombia>
- Moya, P. (2016). *Sobre el concepto de innovación*. Santiago de Chile: Laboratorio de innovación y emprendimiento.
- Navarrete, J. (2014). El teletrabajo, ventajas e inconvenientes. *ICADE*, 93: 45-70.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). *Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19*. OIT. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/11/S1900051\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44395/11/S1900051_es.pdf)

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005). *Handbook on Economic Globalisation Indicators*. OCDE.
- Palamary, R. (2012). Formación de equipos de alto desempeño y estrategias gerenciales en proyectos de empresas publicitarias. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 68-81.
- Pachano, F. y Gutiérrez, K. (2014). Propuesta metodológica para evaluar el desempeño de profesionales en el mercado laboral. Caso Ingeniería de Sistemas. *Educere*, 18(59), 61-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35631103007>
- Pandita, D. y Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4): 185-199.
- Parra, C. & Toro, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11): 108-116.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. CECSA.
- Renaud, S.; Morin, L.; Saulquin, J. y Abraham, J. (2015). ¿Cuáles son las mejores prácticas de gestión de recursos humanos para la retención de expertos? Un estudio longitudinal en el sector canadiense de tecnología de la información. *International Journal of Manpower*, 36(3): 416-432.
- Rezaei, F. y Beyerlein, M. (2018), Desarrollo del talento: una revisión sistemática de la literatura de estudios empíricos. *European Journal of Training and Development*, 42(1), 75-90.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI(4), 629-641. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613006.pdf>
- Ruvalcaba, F. y Vermonden, A. (2015). Lógica difusa para la toma de decisiones y la selección de personal. *Universidad & Empresa*, 17(29), 239-256. <https://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015>.
- Salazar Vázquez, F. I., Pesantez Molina, W. G., Quinteros Cortázar, M. P., & Sánchez Salazar, P. M. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 7(26), 170-181.

- Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Sherman, G. (1981). *Technology transfer in industrialized countries*. Winchester: Sijtoff & Noordhoff International Co.
- Sorin M.S. (2022). Human resource policies and firm innovation: The moderating effects of economic and institutional context. *Technovation*, 110, 1-12. [https://e-tarjome.com/storage/btn\\_uploaded/2022-08-22/1661193571\\_13197-English.pdf](https://e-tarjome.com/storage/btn_uploaded/2022-08-22/1661193571_13197-English.pdf)
- Souza, R., Weiss, L., Gomes, A., Lima, S. y Dal Vesco, D. (2019). Remuneração estratégica: percepção dos colaboradores de instituições financeiras públicas e privadas em Cascavel. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(2), 24-39. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p24-39.757>
- Torres, C. (2015). Gestión de carreras contemporáneas: desafíos críticos para la gestión humana. *Apuntes del Cenes*, 34(59), 207-220. <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cenes/article/view/3545/3146>
- Ulrich, D. & Yeung, A. (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4), 161-167. <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0032>
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Instituto de investigaciones. Riobamba: Escuela Superior Politécnica Chimborazo.
- Vera, O. (2009). Artículo de Revisión-Actualizaciones. En: E. A Torrelio, N. Mitru, R. Costa (Eds.), *ABC de la redacción y publicación Médico-Científica*. (pp. 115-121). Élite Impresiones. <http://www.amedeo.net/pdf2/ABC.pdf>
- Vesga, J. (2019). La interacción trabajo-familia en el contexto actual del mundo del trabajo. *Equidad y Desarrollo*, 1(33), 121-135. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1292&context=eq>
- Weresa, M. (2014). *Innovation, Human Capital and trade competitiveness*. Springer.
- Zapata, L. (2020). *Impulsar la innovación en los mercados emergentes: el papel moderador de capital humano*. EGADE Business School.

