

# Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia \*

**Beatriz Eugenia Agudelo-Orrego**

Profesora Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali -Colombia.  
beatriz.agudelo@correounivalle.edu.co  <https://orcid.org/0000-0001-8579-5292>

## RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo determinar cómo se realizan los procesos de formación del talento humano en 25 empresas del Valle del Cauca, y su relación con los lineamientos estratégicos de la organización. Se utilizó una metodología de investigación cuantitativa, a través de la aplicación de un instrumento de 97 descriptores, clasificados en dos aspectos: la creación y alineación de la cultura con la estrategia del negocio y los procesos de la gestión del talento humano. El análisis descriptivo permitió establecer que las empresas participantes en la investigación se localizan principalmente en las ciudades de Cali y Yumbo; son en su mayoría grandes empresas, que han definido su plan estratégico y cuya política de formación busca potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades. El análisis inferencial evidenció que las empresas que implementan programas de liderazgo basan la capacitación de sus empleados en fortalecer las habilidades directivas. Así mismo, se estableció que las empresas que cuentan con un plan estratégico de capacitación tienen como derrotero un plan estratégico de gestión humana y que las empresas con mayor número de empleados poseen un sistema que ayuda a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento.

## PALABRAS CLAVE

Prácticas de talento humano, formación del talento humano, cultura organizacional, estrategia organizacional

## CLASIFICACIÓN JEL

M12, M53

## Human Talent Training and the Organizational Strategy in Companies of Colombia

## ABSTRACT

This research aimed to determine how the processes of formation of human talent in 25 companies located in the Valle del Cauca are made, and its relationship with the strategic guidelines of the organization. Quantitative research methodology was used, through the application of an instrument of 97 descriptors, divided into two aspects: the creation and alignment of culture with the business strategy; and processes of human talent management. The descriptive analysis allowed to establish that the companies participating in the investigation are located mainly in the cities of Cali and Yumbo; they are mostly large companies, which have defined their strategic plan and

Recibido: 3/11/2018 Aceptado: 15/12/2018

\* Artículo de investigación científica y tecnológica, producto de la investigación titulada "Prácticas de talento humano en las empresas del sector alimentos en el Valle del Cauca", financiada por la Universidad Autónoma de Occidente, Cali - Colombia.

<http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>

Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) Publicado por Universidad Libre - Cali, Colombia.

**Cómo citar este artículo:** AGUDELO-ORREGO, Beatriz Eugenia. Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *En:* Entramado. Enero - Junio, 2019 vol. 15, no. 1, p. 116-137 <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>



whose training policy seeks to empower the employee in the acquisition of responsibilities. The inferential analysis showed that companies that implement leadership programs base the training of their employees on strengthening managerial skills. Likewise, it was established that companies that have a strategic training plan have a strategic plan of human management as their path; and that companies with a greater number of employees have a system that helps manage and control the quality of talent training.

**KEYWORDS**

Human talent practices, human talent training, organizational culture, organizational strategy

**JEL CLASSIFICATION**

M12, M53

## Formação de talentos humanos e estratégia organizacional em empresas na Colômbia

**R E S U M O**

O objetivo desta pesquisa foi determinar como os processos de formação de talentos humanos são realizados em 25 empresas no Vale do Cauca e sua relação com as diretrizes estratégicas da organização. Utilizou-se uma metodologia de pesquisa quantitativa, através da aplicação de um instrumento de 97 descritores, classificados em dois aspectos: a criação e o alinhamento da cultura com a estratégia de negócios e os processos de gestão de talentos humanos. A análise descritiva permitiu estabelecer que as empresas participantes da investigação estão localizadas principalmente nas cidades de Cali e Yumbo; São majoritariamente empresas de grande porte, que definiram seu plano estratégico e cuja política de treinamento busca capacitar o colaborador na aquisição de responsabilidades. A análise inferencial mostrou que as empresas que implementam programas de liderança baseiam o treinamento de seus funcionários no fortalecimento de habilidades gerenciais. Da mesma forma, foi estabelecido que as empresas que possuem um plano de treinamento estratégico têm um plano estratégico de gestão humana como caminho e que empresas com maior número de funcionários possuem um sistema que ajuda a gerenciar e controlar a qualidade do treinamento de talentos.

**PALAVRAS-CHAVE**

Práticas de talentos humanos, formação de talentos humanos, cultura organizacional, estratégia organizacional.

**CLASSIFICAÇÕES JEL**

M12, M53

### Introducción

En la era actual del conocimiento y la innovación las organizaciones cumplen un papel fundamental, pero más aún las personas que las integran, pues son éstas quienes al interior de las empresas dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional.

Es por ello importante abordar la gestión del talento humano desde diversas perspectivas, como es el caso de Thunnissen, Boselie y Fruytier (2013), quienes proponen un enfoque multivalor para la gestión del talento, a partir de las teorías de la organización y la administración estratégica de los recursos humanos. Así mismo, Valverde, Scullion y Ryan (2013) realizan un estudio de la gestión del talento en empresas alemanas, encontrando tres perfiles de gerentes de talento que varían de acuerdo a ventas, cooperación y objetivos; los autores concluyen que las empresas en cuestión otorgan

importancia a la gestión del talento. Por su parte, Longenecker y Fink (2013) analizan como las empresas creativas alinean sus estrategias de crecimiento y reclutamiento de personal con los perfiles de talento de los profesionales. Adicionalmente, Mejía, Bravo y Jaramillo (2006) a través de su investigación concluyen que la puesta en marcha de un sistema de gestión del talento humano por competencias, incrementa la productividad del personal y la competitividad de las organizaciones.

Estos referentes empíricos dan cuenta de la atención que debe darse al talento humano, pues no se dimensiona como objeto de la organización, según plantea Barba (2014), sino como sujeto que interactúa con grupos internos y externos (*stakeholders*) que legitiman la existencia de la organización; lo anterior refuerza valores, símbolos y liderazgos que contribuyen al logro de los objetivos y a la adaptación continua a un entorno dinámico y cambiante. Estos aportes se dinamizan en la medida que la gestión del talento se centra en

su formación, es decir, en la adquisición de conocimientos que le posibilitan a los colaboradores desarrollar competencias para desempeñar mejor su trabajo, incrementando su productividad y su motivación, siendo una evidente ventaja competitiva; que se da como lo argumenta Gualdrón (2016), cuando este proceso se ajusta a las necesidades de la organización y existe en su planificación estratégica.

Al indagar en bases de datos como Emerald, Web of Science, EBSCO, JSTOR, Science Direct, Scopus, Springer Link, Google Scholar, DOAJ y Redalyc sobre investigaciones que abordan esta relación entre la formación del talento humano y la estrategia organizacional se encontraron pocos referentes que lo traten de manera específica; sin embargo, se citan algunos estudios que analizan temas relacionados y que permiten dilucidar la importancia de esta sinergia para el logro de la competitividad organizacional; Capapé, Susaeta, Pin, Danvila y Suárez (2016) estudian el impacto de la inversión en las políticas de recursos humanos, incluida la formación, en los resultados empresariales de 190 empresas españolas y extranjeras; encuentran que en la mayoría de las empresas el principal interés estratégico y la política que les interesa cuantificar es la formación y el desarrollo de los empleados; sin embargo, solo el 5,88% de la muestra tiene una herramienta para calcular el retorno de la inversión realizada.

También está el estudio realizado por Montoya y Boyero (2016) quienes, a través de una revisión documental, concluyen que las organizaciones deben tener una visión más ambiciosa de los recursos humanos, considerándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional. Por otra parte, Ynzunza e Izar (2016) analizaron en 116 medianas y pequeñas empresas localizadas en el estado de Querétaro – México el impacto de la estrategia de negocio y las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) sobre el desempeño organizacional, concluyendo que “la estrategia de negocio afecta de manera importante las prácticas de GRH, lo cual puede repercutir positiva o negativamente en el desempeño organizacional” (p. 5).

Otros autores que se centran en la GRH y la estrategia son Rivero y Dabos (2017), quienes encontraron dos enfoques sobre cómo gestionar los empleados dentro de una organización. El de las mejores prácticas que plantea la existencia de algunas prácticas que impactan positivamente en el desempeño de la organización, y el de mejor ajuste que consiste en que la eficiencia de las prácticas de recursos humanos se encuentra en función del ajuste con la estrategia de la organización y su entorno. Adicionalmente, Young y Nam (2018) analizaron 163 empresas manufactureras coreanas durante cinco años, encontrando que el desempeño

y el cambio en el entorno tienen efectos significativos en la orientación estratégica de la alta dirección hacia la formación y el desarrollo, que tiende a invertir más en estos aspectos cuando el nivel de competencia de su talento es alto.

Finalmente, las investigaciones que tratan sobre la relación entre los procesos de gestión humana y la planeación estratégica en Colombia son pocas; se destacan las realizadas por Campo, Garzón, López y Robayo (2012) quienes estudiaron 10 empresas bogotanas exportadoras del sector floricultor; evidenciando que los procesos del área de gestión humana aportan a la estructura, desarrollo y cumplimiento de su estrategia corporativa; además, se tiene la de Torres (2017), quien hace un análisis sobre el direccionamiento estratégico como una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral, lo cual le permite concluir que para generar ventaja competitiva se requiere conocer los rasgos de los colaboradores para construir estrategias de administración efectivas y, así, mejorar la productividad, la salud laboral y el clima organizacional, entre otros aspectos.

La reseña anterior y la escasez de estudios en Colombia respecto a la relación entre la formación del talento humano y la estrategia organizacional, justifica la realización de un proyecto de investigación que aborde el tema, estudio del cual deriva este artículo, en el cual el impacto científico viene dado por el aporte de evidencias empíricas y por la propuesta de un modelo de gestión del talento humano alineado al planteamiento estratégico de la organización. Su consecuente impacto social se refleja en el diagnóstico de los procesos realizados en el área de talento humano y de su orientación estratégica; lo anterior permite a la gerencia realizar los cambios necesarios para lograr una óptima evaluación de sus procesos y que el área de gestión humana cumpla el rol estratégico requerido para que el personal desarrolle su máximo potencial y contribuya a la competitividad de las organizaciones.

## I. Marco teórico

El desarrollo de este trabajo está enmarcado en los referentes teóricos relacionados con la (1) formación del talento humano, que ha evolucionado a través del tiempo, desde la capacitación técnica al *e-learning* generador de valor, la (2) estrategia organizacional resultante del proceso de planeación estratégica, que permite lograr los objetivos organizacionales y con la asociación de ambos conceptos.

### I.1. Formación del talento humano

Cuando se habla de formación del talento humano es necesario hacer alusión a la gestión administrativa, cuya área al

interior de una organización le corresponde realizar todas las actividades conducentes al logro de los objetivos organizacionales. Fayol (1916) denominaba a ésta como la *función administrativa*, encargada de desarrollar el programa de acción general de la empresa, que involucra la puesta en práctica del famoso proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Para lograr dichos objetivos, los teóricos de la Administración se han servido de diversas teorías que han evolucionado no solo en cuanto a conceptos y formas de ver el mundo, sino también en cuanto a la importancia del ser humano para las organizaciones. Alrededor de 1900, las llamadas secretarías de bienestar se preocupaban por las conductas del trabajador en su oficio y buscaban su bienestar físico y mental, con miras a lograr satisfacer tanto sus intereses como los de los empleadores. Ya en 1930, el principal determinante de la relación patrón-empleado es el salario, que debía ser mayor en la medida que el trabajador fuera más productivo, para lograr mayor eficiencia. Esta es la época en la que se habla de los departamentos de personal, que se encargan de gestionar a las personas para obtener su máximo rendimiento posible. Entre 1930 y 1960, ya se empieza a hablar de departamentos de relaciones industriales, los cuales administran al personal con la convicción de que el hombre es un ser social, y que es productivo en la medida que tiene buenas relaciones con su grupo de trabajo, influencia recibida gracias a los aportes de la teoría de las relaciones humanas. La preocupación aquí reside en procurar condiciones laborales que permitan que los empleados estén motivados y satisfechos para dar el máximo de su capacidad de trabajo (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006).

Hasta la fecha señalada, la dirección de personal consistía en un área de la empresa que se dedicaba exclusivamente a realizar el pago de nómina y de todos los trámites requeridos por la ley en lo que a relaciones laborales se refiere. Era considerada un área secundaria cuyo objetivo principal era procurar por que las personas cumplieran las tareas encomendadas por las cuales recibían un pago.

La transición se dio entre 1960 y 1990 al llamado departamento de recursos humanos (Calderón y otros, 2006), área que asume nuevas funciones estratégicas, pues definen objetivos relacionados con las personas, políticas de contratación, remuneración, capacitación y promoción; así, gana una categoría similar al de las otras áreas, pero siendo aún un órgano asesor, el cual busca desarrollar competencias en los empleados, para contribuir al logro de los objetivos a través de una cultura organizacional fuerte y adaptable.

Finalmente, surge la dirección de talento humano centrada en una visión holística, con una capacidad de decisión similar a las otras áreas funcionales de la organización y con una

clara orientación estratégica, pues participa de la toma de medidas estratégicas y de su implementación, además de ejercer las funciones tradicionales (reclutamiento, selección, contratación, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal); roles determinantes como la gestión del conocimiento, el aseguramiento de la calidad de vida laboral, la promoción tanto interna como externa de los colaboradores y la integración de las familias de los colaboradores en los programas de bienestar.

Según Chiavenato (2002), en esta etapa la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: las personas son seres humanos, son activadores inteligentes de los recursos organizacionales y son socios de la organización. Lo anterior conlleva a que los objetivos de la gestión moderna de personas sean

ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión; proporcionar competitividad a la organización; suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados; permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; administrar el cambio, y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables (Chiavenato 2002, p. 10-11).

Todo esto con el fin de lograr la sostenibilidad organizacional en una época de profundos cambios, que requieren de organizaciones flexibles y adaptables que incorporen a la gestión de su talento aspectos como el desarrollo del liderazgo y de competencias, los planes estratégicos de capacitación, formación y carrera, y políticas claras de formación del talento que incluyan un sistema de evaluación y control de dicha formación con el fin de lograr que los colaboradores adquieran habilidades múltiples y estén en continuo proceso de aprendizaje.

En el análisis de la gestión del talento humano desde la perspectiva holística marca la necesidad de formalización del área, lo cual implica la vinculación de personal especializado en la materia, quienes construyan políticas para gestionar el talento y establezcan el aporte del área en los resultados del negocio (Restrepo y Arias, 2015; Arévalo, Bayona y Rico, 2017); muchas empresas, especialmente Mipymes, no cuentan con un área responsable de los procesos de gestión de su recurso humano, siendo los más críticos, la inducción, la formación y la salud ocupacional; así, el dueño o gerente debe encargarse de orientar a su personal, lo que causa una disminución en la competitividad en el entorno actual (Jaramillo, 2005).

La importancia de dicha formalización también es esbozada por Fajčíková, Fejfarová y Urbancová (2016), quienes evidencian que alrededor de la mitad de las organizaciones analizadas no cuentan con una estrategia de gestión de su talento además de que no lo consideran importante; y aunque sí entrenan a su personal, solo el 40% de ellas evalúa su eficacia. También encontraron que los factores importantes que influyen en la implementación de actividades relacionadas con la gestión del talento incluyen el tamaño de la organización y el mercado en el que opera la organización; es decir las empresas grandes y multinacionales incluyen este tipo de actividades en sus objetivos estratégicos, mientras que las pequeñas no lo hacen dado que planifican por intuición.

Abordando especialmente la formación como una práctica de recursos humanos, Aguilar, Martínez, Fandiño y Fajardo (2007) analizan este concepto y como los avances científicos y tecnológicos han obligado a las empresas a potenciar el desempeño de los trabajadores, para plantear una propuesta que incluye una serie de momentos de formación; ellos mismos son orientadores de la gestión de la formación en una organización, facilitando la optimización del talento humano y la mejora del clima organizacional. Éstos son: “preingreso, inducción corporativa, inducción al área, inducción al cargo, entrenamiento en el cargo, capacitación y actualización, y preparación para el desarrollo de carrera” (p. 170).

Por su parte, Agrawal, Narkhede y Khan (2018) plantean que la formación es utilizada para mejorar el rendimiento de los empleados y Matabajoy, Matabachoy y Obando (2018) llegan a la conclusión que en las entidades de salud analizadas, el personal participa en la detección de necesidades de capacitación, las capacitaciones que se realizan hacen parte de un proceso articulado a los objetivos de la organización, el conocimiento y desempeño adquirido en las capacitaciones son evaluados, y el personal del área de talento humano realiza el seguimiento a este proceso.

Así mismo, este desarrollo del talento debe incluir no solo el aprendizaje de elementos cognitivos sino también la enseñanza de los valores, la cultura (López, Díaz, Segredo y Pomares, 2017) y el ejercicio de competencias directivas como honestidad, orientación al cliente, autocontrol, coaching, visión de negocio, autoconocimiento, concentración, trabajo en equipo, gestión de recursos, gestión del tiempo, *networking*, delegación, equidad, autocrítica, aprendizaje personal (Chávez y Arias, 2018) y otras como trabajo en equipo, cooperación y liderazgo que se promueven a través de la ejecución de los procesos de gestión del talento humano en forma coordinada (García, Duran y Prieto, 2017).

La importancia de esta práctica radica en que se reconoce su influencia en la competitividad de las organizaciones, siendo fundamental la adopción del aprendizaje organizacional para generar, desarrollar e implantar nuevo conocimiento (Mejía y Jaramillo, 2006); y en otros aspectos organizacionales como son el éxito organizacional (Rodríguez y Murillo, 2016), y el desempeño y la satisfacción de los empleados (Sattar, Ahmad y Mahnaz, 2015).

En conclusión la formación o capacitación del talento humano tiene efectos visibles en las organizaciones como la ganancia de nuevo conocimiento en el área de actividad, un mejor desempeño en relación a la calidad de los productos o servicios que se ofrecen y un mayor desarrollo de la planeación organizacional (Novac y Ciochina, 2016).

## 1.2. Estrategia organizacional

La reseña anterior permite vislumbrar el impacto que tienen los procesos del área de gestión del talento humano, especialmente la formación en la planeación estratégica de la organización y por ende en los resultados del negocio. De allí la importancia de abordar los referentes teóricos de la estrategia organizacional los cuales son soporte para analizar la relación que aborda este artículo.

La planeación estratégica se entiende como una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo, siendo un proceso sistémico que orienta a la organización hacia el logro de los objetivos, en la cual se establecen los métodos para garantizar el cumplimiento de los programas estratégicos. La misma se despliega a nivel de todas las áreas de la organización y es allí donde se habla de planeación táctica o funcional, que se compone de dos aspectos: el primero tiene que ver con la estructura de la organización, es decir, dicho plan no puede estar aislado de la planeación estratégica corporativa, y en segundo, el tiempo de ejecución, pues los planes de las áreas funcionales se definen por lo general a mediano y corto plazo.

Toda organización en busca de lograr sus objetivos debe partir de la declaración de “su misión (¿cuál es nuestro negocio?) y su visión (¿en qué queremos convertirnos?) organizacionales” (David, 2013, p. 45); la claridad en estos aspectos es determinante para el logro de los objetivos, los cuales se hacen realizables en la medida que se establezcan estrategias factibles de implementar. Una estrategia “es un plan maestro integral que establece la manera en que se lograrán la misión y los objetivos” (Wheelen y Hunger, 2013, p. 21).

La finalidad de ejecutar estrategias acordes con las exigencias del entorno es generar ventaja competitiva; para lo-



grarlo, Johnson, Scholes y Whittintong (2010) sostienen que las organizaciones deben poseer unas *competencias esenciales o distintivas*, las cuáles son “destrezas y habilidades únicas de la organización mediante las que los recursos son desplegados a través de las actividades y procesos, que no pueden ser imitadas y son de valor para los clientes” (p. 66). En este sentido, corresponde a los directivos identificar si se poseen estas capacidades, siendo una de ellas su talento humano, cuya gestión debe considerarse como una prioridad estratégica para la organización.

El análisis de la estrategia organizacional en esta investigación parte del abordaje de la planeación estratégica, la cultura organizacional y los procesos de reestructuración, elementos que permiten entender la filosofía de las organizaciones participantes.

El desarrollo de la planeación estratégica es de gran importancia para darle rumbo a las organizaciones y para enfocar los recursos hacia el logro de los objetivos; sin embargo, en Colombia hay mucho por trabajar en este tema, especialmente porque las micro y pequeñas empresas no realizan este proceso debido a que no “existe un marco que facilite la puesta en práctica de procesos estratégicos dirigidos a mejorar la competitividad, que les permita un posicionamiento adecuado y en últimas que facilite el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones” (Montealegre, Delgado y Cubillos, 2017).

Así mismo, en este proceso de planeación estratégica no se pueden desconocer algunos obstáculos que se presentan como el hecho de que los diferentes niveles jerárquicos le dan mayor o menor importancia a ciertas etapas y las dificultades para su implementación, lo cual es evidenciado por Guerreiro y Paiva (2015), quienes encontraron que los gerentes operativos atribuyen más valor a las etapas de planificación estratégica y control, mientras que la alta gerencia prioriza la ejecución de las actividades. En relación a las barreras para la implementación de la planeación estratégica evidenciaron que son los retrasos en la aplicación del plan, la aparición de problemas imprevistos y la baja capacitación de los empleados.

Reconociendo que todas las etapas involucradas en el proceso de planeación estratégica son importantes, la ejecución de las mismas es determinante para lograr los objetivos propuestos. Analizando las estrategias que implementan las organizaciones se evidencia que son de distintos tipos y buscan varios propósitos. Por ejemplo, hay organizaciones cuya estructura determina la forma en que se generan las estrategias; una estructura orgánica conlleva a un proceso emergente, a partir del cual las estrategias surgen a través de un sistema informal, basado en las interacciones interpersonales con los grupos de interés, en un flujo de

información de abajo hacia arriba. Por el contrario, en una estructura burocrática, las estrategias son definidas por un proceso formal, deliberadas por la alta gerencia con asesoramiento técnico, alimentadas por reuniones, talleres anuales y sistemas de información y metas gerenciales (Bulgacov, Pereira dos Santos y Ramos, 2012).

Otras organizaciones colocan en marcha estrategias competitivas como el liderazgo en costos y la diferenciación buscando dinamizar la innovación y mejorar el desempeño organizacional (Bayraktar, Hancerliogullari, Cetinguc y Calisir, 2017); algunas para responder a las fuerzas competitivas del mercado disminuyen precios y aumentan la inversión (competidores potenciales), se integran hacia atrás (proveedores), brindan servicios especiales (compradores), innovan (productos sustitutos) y manejan precios competitivos ofreciendo una mayor calidad para enfrentar a sus rivales (Donawa y Morales, 2018).

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta cuando se realiza el proceso de planeación estratégica en una empresa es la cultura organizacional, la cual es un marco de referencia que guía la conducta de los miembros de la organización; ésta se desarrolla a partir de la formación de las personas, posibilitando el mejoramiento de las aptitudes y las actitudes en el trabajo y es esencial en los procesos de cambio para responder proactivamente a las exigencias del entorno (Ferrando, 2015) y para mejorar la prestación de los servicios o la producción de los bienes (Arboleda y López, 2017).

La cultura también es importante en la implementación de las estrategias resultantes del proceso de planeación estratégica; Darkow (2014) plantea que una cultura corporativa basada en el consenso y en el trabajo en equipo facilita la implementación de las estrategias, además, los valores promulgados deben ser congruentes con la estrategia organizacional que implica que éstos sean reflejados en el trabajo diario de los colaboradores, pues si esto no se logra, la implantación estratégica será un fracaso (Mariño y Castillo, 2011).

Lo anterior evidencia la relación existente entre cultura y estrategia, pues si en las organizaciones se implementan prácticas flexibles que promuevan un ambiente laboral sano, los empleados se sentirán satisfechos y motivados para realizar su trabajo eficientemente, logrando de esta manera un mejor desempeño y una competitividad sostenible (Madero y Barboza, 2015); como lo ratifican Effendi y Kusmantini (2015) al plantear que un proceso de planeación estratégica flexible conlleva a un mejor desempeño organizacional. Así mismo, la cultura puede mejorar o disminuir la efectividad de las estrategias, dado que si ésta promueve el individualismo se aumenta la eficacia de las prioridades competitivas, dirigidas a los resultados de desempeño que favorecen

la innovación, y si promueve el colectivismo se fortalece el vínculo entre la alineación estratégica y el desempeño que privilegia el mejoramiento (McCardle, Rousseau y Krumwiede, 2019).

Las referencias anteriores dan cuenta no solo de la importancia de que las organizaciones posean lineamientos estratégicos claros en busca del logro de los objetivos, sino que la cultura organizacional esté alineada con este proceso, lo cual implica que los colaboradores estén capacitados, empoderados, motivados y comprometidos para dar lo mejor de sí, con miras a conseguir el adecuado ajuste personas – organización logrando mayor competitividad y sostenibilidad.

### 1.3. Asociación entre la formación del talento humano y la estrategia organizacional

En el acápite anterior se mencionó la necesidad de que las empresas cuenten con capacidades distintivas que sean difíciles de imitar y que les permita generar ventaja competitiva. Una de esas capacidades es el talento humano, cuya gestión debe considerarse como una prioridad estratégica para la alta gerencia de las organizaciones, situación que no siempre se cumple debido a múltiples causas. Por ejemplo, en Colombia se encuentran estudios como el de Bermúdez (2009), quien a través de su investigación contrasta los postulados de los teóricos de la gestión de personal y las opiniones y vivencias de académicos, consultores y ejecutivos de esta área, encontrando que existe una contradicción entre lo que busca la gestión de personal, o sea el bienestar de los empleados y lo que se evidencia en la realidad, la cual responde al modelo económico y a las prácticas administrativas impuestas desde hace mucho tiempo.

En este apartado se reseñan investigaciones que abordan en primera instancia, la relación entre la formación del talento humano y la estrategia organizacional; en segundo lugar, la asociación entre algunas variables que tienen que ver con la formación como liderazgo, competencias y evaluación de la formación; también las relacionadas con los lineamientos estratégicos de las organizaciones como cultura organizacional, procesos de reestructuración y tamaño de las empresas, de las cuales se derivaron las hipótesis de investigación.

La generación de ventaja competitiva implica que la relación entre estrategia y gestión del talento humano sea cada vez más evidente y necesaria en las organizaciones; Calderón, Montes y Tobón (2004) analizan la relación entre las prácticas de recursos humanos y la orientación estratégica del negocio en empresas medianas de la ciudad de Manizales, encontrando que no existe relación de dependencia entre

estas dos variables, debido a un incipiente desarrollo de las prácticas de recursos humanos y a la falta de lineamientos estratégicos corporativos, que faciliten la alineación con las tareas de las distintas áreas funcionales.

Investigaciones actuales evidencian la preocupación de las organizaciones por configurar planes de formación que integren a todo el personal y que respondan a sus lineamientos estratégicos, dejando de ser una actividad administrativa para convertirse en estratégica, que se reflejan en la productividad y la calidad (Parra y Calderón, 2013); se explica la relación dual existente, pues la estrategia de negocio afecta de manera importante las prácticas de gestión de recursos humanos, en especial la capacitación, que a su vez tiene un efecto significativo sobre el desempeño organizacional (Ynzunza e Izar, 2016); el cual se puede mejorar, primero fortaleciendo el capital humano, es decir los conocimientos y las habilidades de los empleados y el capital social, o sea la interacción del grupo e intercambio de conocimientos (Snell y Youndt, 2004); y segundo, en la medida que la alta gerencia promueva la participación de los gerentes de las áreas funcionales en la planificación estratégica corporativa (González, Suárez y González, 2018).

Aunque se ha demostrado que en muchas organizaciones el desempeño de sus prioridades estratégicas (calidad, costo, servicio) está relacionado positivamente con el área de recursos humanos, estas evidencias no se pueden generalizar porque dicha influencia depende de la manera en que se tomen las decisiones de carácter estratégico, el tipo de industria y el contexto competitivo en el que actúan las organizaciones (Castaño, Vivares y Sarache, 2017). Sin embargo, no se puede desconocer que las personas cumplen un papel esencial en la relación formación del talento - estrategia, pues son ellas las que adquieren los conocimientos de los diferentes procesos para su posterior ejecución, utilizan y reparan las tecnologías de que dispone la organización y son las encargadas de mantener y modificar con su comportamiento, el clima organizacional. De allí la importancia de conocer sus actitudes, aptitudes y destrezas con el fin de definir estrategias de administración efectivas (Gutiérrez, Roza y Flórez, 2019) como modelos de carrera, programas de orientación profesional, planes de sucesión, entre otros; todo lo anterior con miras a contar con personas con nuevas habilidades que lideren procesos de cambio al interior de la organización (Shipside, 2007).

Otros estudios abordan la relación entre las variables que integran la formación del talento humano y la estrategia organizacional como liderazgo – habilidades directivas; Brazeel (2009), plantea que los profesionales de recursos humanos y los líderes de las organizaciones deberán trabajar juntos con el fin de formar una fuerza de trabajo con las

competencias que el nuevo entorno exige: leal, motivada y dispuesta a aprender, lo cual refuerza la generación de ventaja competitiva. Igualmente, los equipos de dirección, junto con los responsables de recursos humanos, deben contar con las competencias (racionales e intuitivas) y las dinámicas de trabajo necesarias para valorar adecuadamente el capital humano de sus empresas, con el fin de garantizar su aporte a la estrategia del negocio (García, Martín y Sánchez, 2016); reconociendo que en un entorno globalmente turbulento como el actual, este trabajo coordinado requiere que los líderes de las organizaciones sepan si su talento humano puede contribuir al logro y al mantenimiento de la ventaja competitiva, a través de la información que ofrece el área de recursos humanos, la cual debe ser integrada a los planes estratégicos corporativos (Mayfield, Mayfield y Wheeler, 2016).

La tarea de los líderes de lograr que, a través de la formación se adquieran competencias para aportar a la estrategia organizacional, implica reconocer la influencia de las variables culturales en el desarrollo de la estrategia de la organización y, por consecuencia, en su competitividad (Botero, 2017).

Adicionalmente, se encuentran otros referentes empíricos que tratan las variables liderazgo – procesos de reestructuración, como el de Guzmán, Tarapuez y Parra (2017), donde evidencian en las organizaciones participantes que a la vez que el liderazgo y las condiciones externas son criterios a considerar para el mejoramiento continuo, éstas definen sus procesos por áreas y los modifican según resultados en sus indicadores de gestión con un enfoque en la generación de valor.

Analizando las variables gestión por competencias – cultura organizacional se encuentra un estudio a través del cual se propone un modelo para el desarrollo integrado de competencias laborales para las empresas cubanas, integrando a “la estrategia, que determina los servicios que se ofrecen y las competencias a desarrollar; y a la cultura organizacional y el estilo de dirección, que inciden en los niveles de compromiso, y es necesario gestionar para lograr el desempeño esperado” (Sánchez, Martínez y Moreno, 2017, p. 177).

Por otra parte, al abordar los aspectos control de formación del talento – tamaño de la empresa se encuentra la investigación realizada por Camarena y Saavedra (2018) en la que evidencian que más de la mitad de las Mipymes analizadas capacitan a su personal, y que los empresarios con mayor nivel de estudios y las empresas con mayor tamaño son los que adoptan las prácticas de recursos humanos, soportando los hallazgos de Jacques, Cisneros y Mejía, (2011) “sobre la aplicación informal de las prácticas de recursos

humanos en las Pymes; lo cual puede deberse a la falta de visión estratégica que lleva al empresario a la aplicación mecanicista de estas prácticas” (citados por Camarena y Saavedra, 2018, p. 15).

En relación a los elementos política de formación – motivación se tiene que en el estudio realizado por Kim, Pathak y Werner (2015) consistente en analizar el efecto del modelo AMO (habilidad, motivación, oportunidad) en el desempeño de la empresa, llegan a la conclusión de que las prácticas de mejora del capital humano para la internacionalización, contribuye al rendimiento solo para organizaciones altamente internacionalizadas y, de manera más eficaz, cuando motivan a los empleados a través de un clima de colaboración para compartir sus experiencias internacionales entre sí, adquiridas a través del envío de empleados a sedes ubicadas en otros países y de contratación de personal con experiencia internacional. Así mismo, Castaño (2018), abordando en profundidad un estudio de caso, encuentra que la organización analizada se preocupa por que su talento humano permanezca motivado con el fin de que sea más productivo, ofreciendo la oportunidad de expresarse con libertad, programas de incentivos, un buen salario y oportunidades de ascenso, lo que origina un clima organizacional agradable y favorece la eficacia de la capacitación dada al personal.

Por lo anterior, y considerando que en las bases de datos consultadas no se encontraron suficientes hallazgos empíricos que den cuenta de la relación formación del talento humano y estrategia organizacional ni de las variables que las integran, surge el interés por correlacionar algunos de los aspectos que hacen parte de la formación del talento (liderazgo, competencias, evaluación de la formación) y de los lineamientos estratégicos de las organizaciones (cultura organizacional, procesos de reestructuración, tamaño de las empresas), proponiendo las siguientes hipótesis de investigación:

- Hi1: las empresas que implementan programas para el desarrollo del liderazgo interno, basan la capacitación que ofrecen en fortalecer las habilidades directivas.
- Hi2: las empresas que han experimentado procesos de reestructuración o *downsizing*, fusiones o adquisiciones en los últimos tres años, realizan mediciones de comportamientos para evaluar el progreso en el desarrollo de liderazgo.
- Hi3: las empresas que han implementado un modelo de gestión por competencias, realizan un análisis de los elementos que componen la cultura corporativa.
- Hi4: las empresas que poseen un plan estratégico de gestión humana han formulado un plan estratégico de capacitación.



- Hi5: las empresas con mayor número de empleados cuentan con un sistema que ayuda a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento.
- Hi6: las empresas que consideran que la motivación es el factor que mayor impacto causa sobre el clima organizacional, han basado su política de formación en potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades.

## 2. Metodología

El diseño metodológico de este estudio utiliza un enfoque cuantitativo haciendo uso de los procedimientos de la investigación descriptiva que permite abordar las especificidades de las organizaciones participantes y de la investigación correlacional, para conocer el grado de asociación entre la formación del talento humano y la estrategia organizacional, a partir de seis hipótesis de investigación.

Las organizaciones participantes en el estudio fueron seleccionadas utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, siendo en total 25 empresas ubicadas en el departamento del Valle del Cauca pertenecientes a los sectores industrial y de servicios, que se dedican a la fabricación y comercialización de papel, pisos, mobiliario, productos de aseo, productos farmacéuticos y alimentos, y a la prestación de servicios de transporte de carga y pasajeros, gas natural, mantenimiento de equipos de aire comprimido, acueducto, energía y telecomunicaciones, e investigación de mercados.

El trabajo de campo consistió en la aplicación de una encuesta en forma presencial a los gerentes corporativos y a los gerentes del área de gestión humana que se diligenció en copia dura. El instrumento utilizado corresponde a una adecuación de la encuesta validada en el proyecto realizado por investigadores de la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar, PricewaterhouseCoopers Human Resource Services y la Unidad de Empresa Familiar, cuyo objetivo fue analizar las políticas y prácticas de recursos humanos existentes en las empresas familiares en España (Corona y Gálvez, 2005).

Dicha encuesta contiene preguntas de opción múltiple y dicotómicas (sí o no), que permitieron conocer aspectos relacionados con los lineamientos estratégicos de la organización, el área de gestión humana y los procesos realizados por ésta, especialmente la formación del talento humano; tal como aparece en la Tabla 1, en la cual se presentan las variables, sus correspondientes dimensiones, los indicadores asociados y el nivel de medición de cada dimensión.

Una vez obtenida la información, se procedió a realizar el análisis descriptivo e inferencial mediante el software Excel y SPSS. El primero permitió hallar frecuencias según las opciones de respuestas dadas, y el segundo posibilitó realizar las pruebas estadísticas regresión lineal y coeficiente de correlación de Pearson, con el fin de establecer la relación entre las variables estudiadas; que, en este caso, corresponden a los procesos de formación del talento humano y los lineamientos estratégicos de la organización, y así aceptar o rechazar las hipótesis formuladas.

Seguidamente se presentan los hallazgos respecto a la información general de las empresas objeto de estudio, a sus lineamientos estratégicos y como se articulan éstos con los procesos de formación de su talento humano.

## 3. Resultados

### 3.1. Información general de las empresas objeto de estudio

Las empresas objeto de estudio están ubicadas principalmente en las ciudades de Cali y Yumbo. El 60% en Cali (15 empresas) y el 16% (10 empresas) en Yumbo, Palmira y otras ciudades del departamento del Valle del Cauca (Figura 1).

Al indagar lo relacionado con la generación en qué se encuentra la empresa, el 52% de ellas está en su primera generación; el 20% en la segunda generación; y el resto desconocen este aspecto de la historia organizacional. Así mismo, en el 80% de las empresas, su fundador está vivo y, de este porcentaje, el 72% participa en la toma de decisiones.

En lo que se refiere al número de empleados integrantes de las organizaciones participantes en la investigación, se

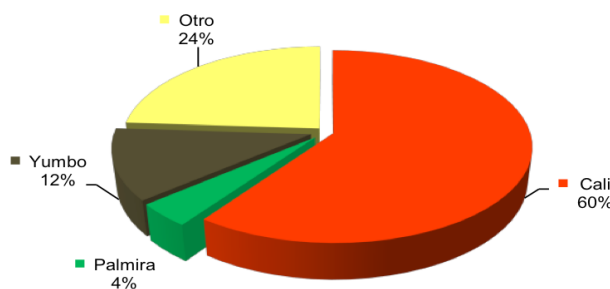


Figura 1. Localización de las empresas objeto de estudio. Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software Excel. Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.  
Variables incluidas en la encuesta

Ítem	Variable	Dimensión	Indicador	Nivel de medición
1. Creación y alineación de la cultura con la estrategia del negocio	1.1 Información general de la empresa.	1.1.1 Generación de la empresa.	Ciclo de vida de la empresa.	Ordinal
		1.1.2 Existencia del fundador.	Proporción de empresas cuyo fundador está vivo.	Nominal
		1.1.3 Participación del fundador en las decisiones.	Nivel de participación del fundador en la toma de decisiones.	Nominal
		1.1.4 Número de empleados.	Proporción de empleados que integran las empresas.	Ordinal
	1.2 Gestión estratégica de la empresa.	1.2.1 Plan estratégico formal.	Proporción de empresas con un plan estratégico formal.	Nominal
		1.2.2 Misión y visión corporativas.	Proporción de empresas que tienen definidas la misión y la visión.	Nominal
		1.2.3 Valores corporativos.	Proporción de empresas que tienen definidos sus valores.	Nominal
		1.2.4 Seguimiento al desarrollo y aplicación de los valores en los colaboradores.	Proporción de empresas que realizan un seguimiento a la práctica de los valores.	Nominal
	1.3 Cultura corporativa.	1.3.1 Aspectos que distinguen la cultura corporativa.	Jerarquía de aspectos que distinguen la cultura corporativa.	Intervalo
		1.3.2 Misión definida por el fundador.	Proporción de empresas cuya misión fue definida por el fundador.	Nominal
		1.3.3 Cambios en la cultura de la organización para adecuarse a la estrategia.	Proporción de empresas que modificaron su cultura para adecuarse a la estrategia.	Nominal
		1.4.1 Utilización de procesos de <i>downsizing</i> , fusiones o adquisiciones.	Proporción de empresas que han experimentado procesos de reestructuración.	Nominal
		1.4.2 Realización de procesos de <i>downsizing</i> , fusiones o adquisiciones en los próximos años.	Proporción de empresas que a futuro proyectan realizar procesos de reestructuración.	Nominal
	1.4 Gerencia del cambio.	1.4.3 Implementación de programas para el desarrollo de liderazgo interno.	Proporción de empresas que han implementado programas para el desarrollo del liderazgo interno.	Nominal
		1.4.4 Presupuesto destinado a programas de desarrollo de liderazgo.	Porcentaje del presupuesto destinado al desarrollo de liderazgo por número de empresas.	Razón
		1.4.5 Medición de comportamientos para evaluar el progreso del liderazgo.	Proporción de empresas en las que se realiza seguimiento a la aplicación de las competencias de liderazgo adquiridas.	Nominal
	1.5 Gestión por competencias.	1.5.1 Implementación modelo de competencias.	Proporción de empresas que han implementado un modelo de gestión por competencias.	Nominal
		1.5.2 Aplicación del modelo de competencias en niveles de la organización.	Porcentaje de empresas que aplican el modelo de gestión por competencias por nivel administrativo.	Ordinal
2. Área de gestión humana	2.1 Visión formulación y desarrollo estratégicos de gestión humana.	2.1.1 Plan estratégico de Gestión Humana.	Proporción de empresas con un plan estratégico de gestión humana.	Nominal
		2.1.2 Conocimiento del plan estratégico por toda la organización.	Proporción de empresas cuyo plan estratégico se ha difundido.	Nominal
		2.1.3 Principales debilidades del área de Gestión Humana.	Jerarquía de debilidades del área de gestión humana.	Intervalo
	2.2 Creación de un entorno de trabajo de alto rendimiento.	2.2.1 Realización de mediciones periódicas de clima organizacional.	Proporción de empresas que realizan mediciones del clima organizacional.	Nominal
		2.2.2 Factores que impactan el clima organizacional.	Jerarquía de factores que impactan el clima organizacional	Intervalo

Ítem	Variable	Dimensión	Indicador	Nivel de medición
3. Procesos de la gestión del talento humano	3.1 Formación y desarrollo del talento vinculado a la estrategia.	3.1.1 Se cuenta con un plan estratégico de formación.	Proporción de empresas con un plan estratégico de formación.	Nominal
		3.1.2 Porcentaje de programas de capacitación que cuentan con recursos de cofinanciación del SENA.	Porcentaje de programas de capacitación cofinanciados por el SENA por número de empresas.	Razón
		3.1.3 Programas de formadores internos que fortalezcan y transmitan el conocimiento.	Proporción de empresas que desarrollan programas de formadores internos.	Nominal
		3.1.4 Existencia de un sistema de gestión y control de calidad de la formación del talento.	Proporción de empresas con un sistema de gestión y control de calidad de la formación del talento.	Nominal
		3.1.5 Intención de desarrollo de programas <i>e-learning</i> .	Proporción de empresas con intención a futuro de desarrollar programas <i>e-learning</i> .	Nominal
		3.1.6 Bases de la capacitación y formación que se imparte.	Jerarquía de aspectos en los que se basa la capacitación que se imparte.	Intervalo
		3.1.7 Características de la política de formación existente.	Jerarquía de las características de la política de formación existente.	Intervalo
		3.1.8 Obstáculos existentes para la formación.	Jerarquía de los obstáculos existentes para la formación.	Intervalo
		3.1.9 Se cuenta con un plan de carrera formal.	Proporción de empresas con un plan de carrera formal.	Nominal

Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir del instrumento utilizado en el proyecto de investigación.

tiene que el 36% de éstas tienen entre 10 y 50 empleados (microempresas y pequeñas empresas); el 24% de las empresas son medianas y en el restante 40% laboran más de 200 empleados, que corresponde a grandes empresas (Figura 2).

### 3.2. Lineamientos estratégicos de las organizaciones participantes en la investigación

La gestión estratégica de la empresa es determinante para el logro de los objetivos organizacionales, procurando no solo optimizar los recursos sino generar valor a partir de las iniciativas desarrolladas. Por lo tanto se abordó inicialmente este aspecto, con el fin de evidenciar la existencia de una propuesta clara de orientación estratégica que determinaría en buena parte, el desempeño de las áreas funcionales, en especial el de gestión humana; se evalúan aspectos como la existencia de un plan estratégico formal, la definición de misión, visión y valores corporativos, las características de la cultura organizacional imperante y los procesos de transformación organizacional.

Respecto al plan estratégico formal se tiene que el 68% de las empresas participantes en la investigación han definido un plan estratégico, y aunque no todas se han dado a esta tarea;

si se evidencia que en su totalidad han definido su misión y visión corporativas, y el 96%, sus valores organizacionales. Es claro que para las organizaciones participantes es relevante definir los valores que guían su actuar corporativo; sin embargo, solo el 76% se preocupa por verificar si éstos se aplican en el trabajo diario de los colaboradores, lo cual genera una reflexión, pues no se trata solo de enunciar los valores, sino de colocarlos en práctica en el día a día de la organización.

Al hablar de valores, es necesario mencionar que los aspectos que en mayor medida distinguen la cultura organizacional en las organizaciones participantes son: el compromiso con los valores promulgados (23,7%); la cultura presente infundada por la familia fundadora (23,7%); y la confianza, lealtad y equidad que se practican en las organizaciones (23,7%) (Figura 3).

Así mismo, es importante establecer si la cultura imperante en la organización ha sufrido cambios para adaptarse al planteamiento estratégico del negocio, encontrándose que en el 87,5% de las empresas participantes se efectuaron cambios de gran y moderado impacto.

En concordancia con lo anterior, se encuentra que el 80% de las empresas han experimentado procesos de

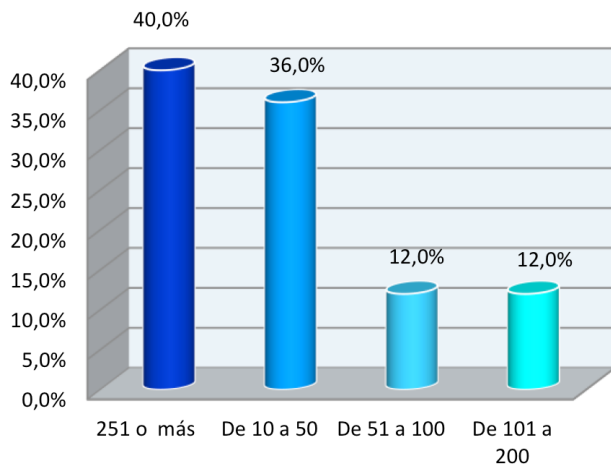


Figura 2. Número de empleados integrantes de la empresa. Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software Excel. Fuente: Elaboración propia

reestructuración, *downsizing*, fusiones y/o adquisiciones en los últimos tres años, además que a futuro el 48% tiene proyectado realizarlos.

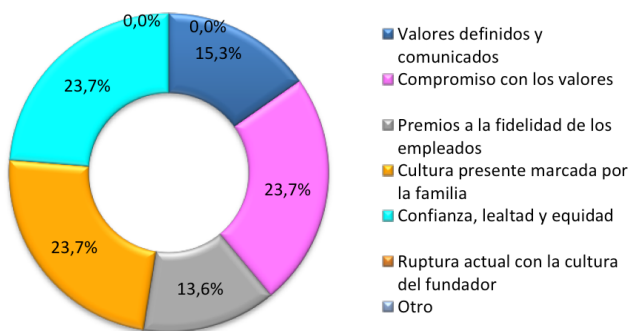


Figura 3. Aspectos distintivos de la cultura corporativa de la empresa. Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software Excel. Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Procesos de formación del talento humano integrante de las organizaciones participantes en la investigación

En este apartado se pretende mostrar el análisis descriptivo relacionado con la implementación en las empresas, de iniciativas relacionadas con el desarrollo del liderazgo, las competencias y la capacitación de los empleados; y el análisis inferencial, que permite indagar sobre la relación entre estos aspectos y los lineamientos estratégicos de las organizaciones objeto de estudio.

En cuanto al desarrollo del liderazgo se tiene que el 52% de las empresas estudiadas han realizado programas que buscan formar en esta habilidad a sus colaboradores. A partir de este hallazgo se quiso indagar si las empresas que implementan estos programas, basan la capacitación de sus empleados en fortalecer las habilidades directivas (hipótesis # 1), encontrándose gracias a la prueba de regresión lineal, que efectivamente es así; pues se obtuvo una correlación positiva, con una regresión R de 0,411 y un nivel de significancia de 0,046 (Tabla 2).

En esta Tabla se presenta la relación R, resultante de la correlación lineal entre la variable predictora o independiente y la variable dependiente; que permite estimar el efecto de una variable sobre otra. Así entre mayor sea la correlación R entre las variables, mayor capacidad de predicción. Así mismo, se muestra el cálculo Anova resultante de correlacionar la variable predictora o independiente y la variable dependiente, que con base en un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, se obtiene un nivel de significancia Sig., que al registrar un valor menor a 0,05; es criterio definitorio para la aceptación de la hipótesis formulada.

A pesar de las anteriores evidencias se encuentra que solo el 20% de las empresas destinaron entre el 6 y el 30% del presupuesto de capacitación a este tipo de programas,

Tabla 2. ANOVA<sup>a</sup> implementación de programas para el desarrollo de liderazgo interno y capacitación en habilidades directivas

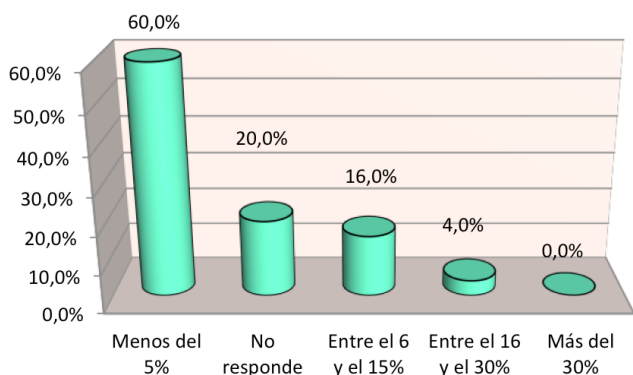
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	0,564	1	0,564	4,481	0,046 <sup>b</sup>
	Residual	2,769	22	0,126		
	Total	3,333	23			
R=0,411		R <sup>2</sup> = 0,169		Error típ = 0,355		

a.Variable dependiente: capacitación en habilidades directivas

b.Variables predictoras: (Constante), ¿La empresa implementa programas para el desarrollo de liderazgo interno?

Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software SPSS.

lo cual refleja falta de coherencia, pues se reconoce su importancia, pero no se destina dinero que respalde su puesta en marcha (Figura 4).



**Figura 4.** Presupuesto de capacitación destinado a programas de desarrollo de liderazgo. Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software Excel.

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que es importante destacar es que en el 44% de las empresas objeto de estudio se realizan procesos de seguimiento, para verificar si las competencias de liderazgo impartidas, se han interiorizado y colocado en práctica.

A partir de lo anterior, y con la finalidad de complementar el análisis, se deduce que las empresas que realizan mediciones de comportamientos para evaluar el progreso en el desarrollo del liderazgo han experimentado a la vez procesos de reestructuración o *downsizing*, fusiones o adquisiciones en los últimos tres años, variables que configuran la hipótesis 2, Hi2, la cual es aceptada; dados los resultados de correlación positiva R de 0,472 y nivel de significancia de 0,02 obtenidos mediante la prueba de regresión lineal (Tabla 3).

También se consideró relevante indagar si las organizaciones, además de los programas de desarrollo de liderazgo, tenían implementado un modelo de gestión por competencias, encontrándose que el 64% si lo poseen y lo han desarrollado en diferente proporción, según el nivel administrativo de que se trate; se evidencia también que estas empresas realizan un análisis de los elementos que componen la cultura corporativa (hipótesis Hi3), pues al correlacionar las dos variables se obtiene una regresión lineal R de 0,623 y un nivel de significancia de 0,002 (Tabla 4).

Respecto a las capacitaciones propiamente dichas era necesario determinar si las empresas objeto de estudio habían definido un plan estratégico de capacitación; se encontró que 15 de ellas (56%) cuenta con uno. Así mismo, se evidenció que existe un plan de formación en el 24% y un plan de carrera en el 16% de la muestra; igualmente la regresión

**Tabla 3.**

ANOVA<sup>a</sup> procesos de reestructuración o *downsizing*, fusiones o adquisiciones en los últimos tres años y mediciones de comportamientos para evaluar el progreso en el desarrollo de liderazgo

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	1,327	1	1,327	6,302	0,020 <sup>b</sup>
	Residual	4,632	22	0,211		
	Total	5,958	23			
R=0,472		R <sup>2</sup> = 0,223		Error típ = 0,459		

a.Variable dependiente: ¿la empresa realiza mediciones de comportamientos para evaluar el progreso en el desarrollo de liderazgo?

b.Variables predictoras: (Constante), ¿La empresa ha experimentado procesos de reestructuración o *downsizing*, fusiones o adquisiciones en los últimos tres años?

Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software SPSS.

**Tabla 4.**

ANOVA<sup>a</sup> modelo por competencias y análisis de los elementos que componen la cultura corporativa

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	2,061	1	2,061	12,656	0,002 <sup>b</sup>
	Residual	3,257	20	0,163		
	Total	5,318	21			
R=0,623		R <sup>2</sup> = 0,388		Error típ = 0,404		

a.Variable dependiente: ¿La empresa realiza un análisis de los elementos que componen la cultura corporativa?

b.Variables predictoras: (Constante), ¿La empresa tiene implementado un modelo por competencias?

Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software SPSS.



lineal permitió conocer que las empresas que cuentan con ese plan estratégico de capacitación tienen como derrotero un plan estratégico de gestión humana (hipótesis Hi4), que se ratifica gracias a los resultados de regresión lineal  $R$  de 0,507 y nivel de significancia de 0,011 (Tabla 5).

Por su parte, la hipótesis Hi5 que plantea que las empresas con mayor número de empleados cuentan con un sistema que ayuda a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento, fue aceptada, pues se obtuvo una regresión lineal  $R$  de 0,531 y un nivel de significancia de 0,009 (Tabla 6). Resultado lógico, teniendo en consideración que las empresas con más de 250 empleados, se podría decir que están más estructuradas, y que poseen los recursos que les permiten formar a su personal, midiendo la efectividad de dicha formación, a partir del logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Así, para lograr que las personas integrantes de la empresa agreguen valor y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales, a través del uso de sus capacidades, se encontró que solo el 24% de las empresas cofinancia con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA más del 30% de los programas de capacitación que ofrece y tiene el interés de desarrollar programas *e-learning*.

Respecto a las características de la política de formación existente en la empresa que se consideran relevantes, se encuentra que para el 26,1% de las empresas participantes, ésta persigue potenciar al empleado en la adquisición de

responsabilidades, para el 23,9%, es que los planes de formación vayan dirigidos a un amplio número de empleados, y para el 21,7%, la formación es considerada una inversión y no un costo (Figura 5).

En concordancia con lo anterior, surge la necesidad de evidenciar si las empresas que consideran que la motivación es el factor que en mayor medida impacta el clima organizacional, han basado su política de formación en potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades, lo cual es cierto, dados los resultados de regresión lineal  $R$  de 0,599 y nivel de significancia de 0,002 obtenidos (Tabla 7) que muestran una correlación positiva entre las variables.

Así, los resultados obtenidos dan cuenta de las características de los procesos de formación realizados por las empresas participantes en la investigación, y como éstos se relacionan con sus lineamientos estratégicos. Sin embargo, dado que los hallazgos son parciales pues no se abordaron a fondo la diversidad de aspectos incluidos en la encuesta, y tampoco se realizaron análisis inferenciales que permitieran correlacionar otras variables, se convierte en una posibilidad de desarrollo de futuras investigaciones que complementen las evidencias encontradas, bien sea a partir de la relación entre otros procesos de la gestión del talento humano y los lineamientos estratégicos de la organización, o bien por el impacto de las estrategias de mejoramiento que se deben implementar (a partir del diagnóstico obtenido en esta investigación) en la competitividad de las organizaciones participantes.

Tabla 5.  
ANOVA<sup>a</sup> plan estratégico de gestión humana y plan estratégico de capacitación

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,500	1	1,500	7,615	0,011 <sup>b</sup>
	Residual	4,333	22	0,197		
	Total	5,833	23			
R=0,507		R <sup>2</sup> = 0,257		Error típ = 0,444		

a.Variable dependiente: ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de capacitación?

b.Variable predictor: (Constante), ¿La empresa cuenta con un plan estratégico de gestión humana?

Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software SPSS.

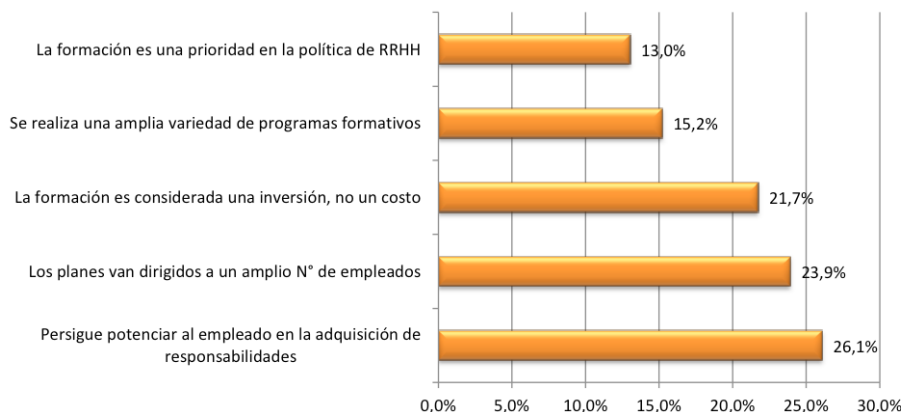
Tabla 6.  
ANOVA<sup>a</sup> empresas con mayor número de empleados y sistema que ayuda a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,621	1	1,621	8,266	0,009 <sup>b</sup>
	Residual	4,118	21	0,196		
	Total	5,739	22			
R=0,531		R <sup>2</sup> = 0,282		Error típ = 0,443		

a.Variable dependiente: ¿Existe en la empresa algún sistema que ayude a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento?

b.Variable predictor: (Constante), ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software SPSS.



**Figura 5.** Características relevantes de la política de formación existente en la empresa. Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software Excel.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7.**

ANOVA<sup>a</sup> la motivación es el factor que en mayor medida impacta el clima organizacional y política de formación basada en potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	2,240	1	2,240	12,880	0,002 <sup>b</sup>
	Residual	4,000	23	0,174		
	Total	6,240	24			
R=0,599		R <sup>2</sup> = 0,359		Error típ = 0,417		

a.Variable dependiente: La política de formación existente en la empresa persigue potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades

b.Variables predictoras: (Constante), ¿Cuáles son los factores que considera impactan en mayor medida el clima organizacional? a. Motivación

Fuente: Agudelo, B. (2015) a partir de los resultados obtenidos en la encuesta en el 2011, actualizados en el 2017 y procesados mediante el software SPSS.

#### 4. Discusión

En este apartado se presenta la discusión de los resultados según los objetivos de investigación propuestos y que abordan el proceso de formación del talento humano, la estrategia organizacional y la relación entre las variables consideradas.

Al abordar la existencia de un plan estratégico en las organizaciones, se evidenció que la mayoría cuentan con el mismo, y casi la totalidad han establecido su misión, visión y valores organizacionales con la participación de su fundador; lo anterior es determinante en la creación de una cultura organizacional que promueva a través del esfuerzo mancomunado el logro de los objetivos organizacionales (Ferrando, 2015; Arboleda y López, 2017).

Sin embargo, solo el 76% de ellas verifican si éstos últimos sirven de derrotero de las acciones de los empleados. Esta situación debe mejorarse pues la utilidad de estos valores institucionales radica en el impacto que causan en las labores diarias de los trabajadores (Mariño y Castillo, 2011)

y en la alineación entre las prácticas de recursos humanos y la orientación estratégica del negocio (Calderón y otros 2004).

En relación a la cultura organizacional, se destaca que ésta ha sufrido cambios importantes en las empresas participantes para adaptarse al planteamiento estratégico definido, lo cual indica la relevancia que se le ha dado a la generación de un clima organizacional que permita a las personas responder coherentemente a las exigencias del entorno, a través de las actividades que realizan; reconociendo a su vez que la cultura determina la efectividad de las estrategias (McCardle y otros, 2019).

Se hace evidente en esta investigación el reconocimiento por parte de la gerencia de ejecutar estrategias que les permitan a las organizaciones contar con mayor flexibilidad, adaptabilidad y participación en el mercado; por ejemplo, el hallazgo de que la mitad de las empresas analizadas cuentan con programas que buscan formar líderes, enfatizando en capacitaciones que buscan fortalecer las habilidades directivas, ratificando la importancia de la promoción del creci-

miento profesional del empleado (García y otros, 2017) y de la formación de una fuerza de trabajo con las competencias que el entorno actual exige para garantizar su aporte a la estrategia organizacional (Brazeel, 2009 y García y otros, 2016).

A pesar de esto, muchas empresas no asignan un presupuesto mayor al 30% para lograr este propósito, ni tampoco realizan procesos de seguimiento conducentes a verificar que dichas competencias en liderazgo sean aprovechadas en el ejercicio de las labores diarias, indicando la carencia de una estrategia clara de gestión de su talento (Fajčíková y otros, 2016).

Lo anterior lleva a preguntarse acerca del necesario seguimiento que debe hacerse a las capacitaciones del personal en habilidades de liderazgo, con el fin de evitar pérdidas traducidas en un uso inapropiado de los recursos disponibles y en la falta de desarrollo del capital humano (conocimientos y habilidades de los empleados), el cual es determinante en el desempeño organizacional (Snell y Youndt, 2004). Esta situación justifica la importancia de la sincronía que debe tener la inversión en formación y desarrollo con la intención estratégica y el compromiso de la alta gerencia (Young y Nam, 2018).

Respecto de las organizaciones que realizan procesos de reestructuración con miras a fomentar el desarrollo de las habilidades de liderazgo, deben monitorear constantemente sus efectos en los empleados, para tomar los correctivos necesarios en pro de lograr el compromiso y la motivación adecuados a través del tiempo; pues se evidencia que poco se evalúa la relación de empleados que han mejorado su rendimiento después de recibir la formación, aunque las empresas muestren un notable interés por calcular el retorno de esta inversión (Capape y otros, 2016). Así mismo, en el análisis de esta relación, Klammer y otros (2017) evidencian que las organizaciones que están dispuestas a aprender, pueden gestionar eficazmente estos procesos de cambio, que se traducen en una renovación estratégica que conlleva a incrementar el éxito a largo plazo.

Otro de los hallazgos interesantes de analizar es el hecho de que el 64% de las empresas participantes cuentan con un modelo de gestión por competencias; la regresión lineal permitió establecer que las empresas que lo poseen, realizan un análisis de los elementos que componen la cultura corporativa. Dicha relación cobra relevancia en la medida que “la instalación de un modelo de gestión por competencias supone un cambio cultural respecto a cómo la empresa valora el conocimiento y se focaliza en utilizarlo para resolver problemas, anticiparse al mercado y aumentar la adaptabilidad de la empresa” (Delgado, 2000, p. 2).

Además, la implementación de un sistema de gestión del talento humano por competencias (GTHC) permite incrementar la productividad del personal y el trabajo consciente para desarrollar una cultura organizacional proclive a la competitividad de las organizaciones (Mejía y Jaramillo, 2006; Parra y Calderón, 2013). Igualmente, “el desarrollo de competencias posibilita que la organización cuente con un capital humano que se conecte a una cultura envolvente y un estilo de dirección democrático, con mayor nivel de competencia y motivación para el desempeño exitoso de su trabajo” (Sánchez y otros, 2017, p. 176-177).

En relación a las capacitaciones se encontró que más de la mitad de las empresas analizadas han definido un plan estratégico de capacitación pero unas pocas poseen un plan de formación y un plan de carrera. Al aplicar la regresión lineal se pudo determinar que las empresas que cuentan con este plan tienen como derrotero un plan estratégico de gestión humana; lo anterior demuestra que la planificación general de la capacitación debe derivarse de la estrategia empresarial, implicando la identificación de las necesidades de capacitación según los requerimientos del puesto, la selección de las alternativas que atiendan cada necesidad, la evaluación de las propuestas de capacitación, la elección de la propuesta, la elaboración del plan que involucre el presupuesto y las acciones que garanticen la evaluación de la capacitación y la transferencia de lo aprendido (Matabajoy y otros, 2018).

Se evidencia entonces que el rol del área de gestión humana debe cambiar, pues ya no solo debe ser operativo, sino estratégico, en la medida que implemente iniciativas con el personal de la organización, conducentes a lograr los objetivos que enmarcan la orientación estratégica de la empresa; Shipside (2007) sustenta que la gestión del talento debe hacer parte de la estrategia de la compañía, en el sentido que se deben establecer programas con miras a contar con personas con nuevas habilidades, que lideren procesos de cambio al interior de la organización. En el mismo sentido, Campo y otros (2012) plantean que el área de gestión humana debe estar en igual nivel que las demás gerencias y que debe ser vista como un socio indispensable para el desarrollo del plan estratégico organizacional.

Adicionalmente, las empresas objeto de estudio deben incrementar los esfuerzos tendientes a potencializar el talento humano a través de una coherencia lógica entre su planeación estratégica y los planes derivados de ésta, relacionados con el área de gestión humana, es decir, plan estratégico de gestión humana, plan de formación y plan de carrera; solo la mitad de las empresas lo hacen, así como a llevar a cabo acciones que permitan evaluar la calidad de la formación del talento humano.

Entonces surge la necesidad no solo de formar a las personas sino de evaluar la calidad de dicha formación, evidenciándose que las empresas con mayor número de empleados cuentan con un sistema que ayuda a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento. Esta correlación hallada es consecuente con la realidad de este tipo de empresas, pues cuentan con recursos que les permite monitorear los procesos de formación implementados; tal como lo evidenciaron Nguyen y Bryant (2004 citados por Camarena y Saavedra, 2018) al evaluar el nivel de formalidad como una dimensión de la gestión de recursos humanos, encontrando que el tamaño de la empresa se relaciona positivamente con la formalidad de esta área. Sin embargo, se encuentran casos en que esta área se encuentra tercerizada y es por esta razón que algunas empresas no poseen programas estructurados de formación, balance vida-trabajo, construcción de capital social, retención de talentos, gestión de la diversidad y mucho menos sistemas de medición sobre la aportación de la gestión humana a los resultados del negocio (Restrepo y Arias, 2015).

El control de la formación permite evaluar la efectividad de la misma en el logro de los objetivos; en el estudio de Gurbuz y Mert (2011), las prácticas de selección y desarrollo tienen efectos directos sobre el desempeño financiero y el rendimiento operativo. Así también Young y Nam (2018), confirmaron que el desempeño de la empresa y el cambio ambiental ejercen importantes esfuerzos en la orientación estratégica de la alta dirección hacia la formación y el desarrollo y contribuye a la asignación de recursos financieros a estos procesos.

De otra parte, las empresas participantes en esta investigación dieron cuenta de que la única estrategia que utilizan para capacitar a sus empleados es la alianza con el SENA; lo cual conlleva a plantear la consideración de otras alternativas de capacitación, pues actualmente son muchas las opciones con las que se cuenta para formar a los empleados, no solo presenciales sino también virtuales que brindan ventajas de costo, flexibilidad y adaptación a las necesidades de cada empleado, sin olvidar su sincronía con las líneas estratégicas del área y de la organización (Quesada, Espona, Ciraso y Pineda, 2015).

Respecto del abordaje de la política de formación existente en la empresa se encontró que la mayoría de las organizaciones objeto de estudio pretenden que, a través de ésta, se potencie al empleado en la adquisición de responsabilidades, se dirija a un amplio número de empleados, y que sea vista como una inversión y no como un costo. Los resultados son alentadores, pues se evidencia la intención de estas organizaciones en asumir la formación como un aspecto relevante de la gestión del talento humano; dado

que el propósito organizacional solo se puede lograr en la medida que las personas integrantes de la organización tengan las habilidades necesarias y se comprometan con dicho propósito, tal como lo plantean Ynzunza e Izar (2016) al evidenciar en su investigación que el entrenamiento y la capacitación tienen un efecto significativo sobre el desempeño organizacional; de allí la relevancia del papel estratégico de las prácticas de gestión de recursos humanos para el éxito organizacional, lo que sugeriría que una mayor inversión en sistemas y prácticas de gestión de recursos humanos es una estrategia apropiada para que se obtengan no solo mejores resultados, sino también una ventaja competitiva.

Finalmente, las organizaciones que han basado su política de formación en potenciar al empleado en la adquisición de responsabilidades, a su vez consideran que la motivación es el factor que en mayor medida impacta el clima organizacional; lo cual tiene sentido, pues cuando se forma a un empleado; en últimas lo que se busca es prepararlo para asumir nuevos retos; y esta dosis de confianza y autonomía, es la que permite generar una mayor motivación y un mejor clima organizacional; tal como se ratifica en la investigación realizada por Aguilar y otros (2007) quienes consideran que la capacitación y actualización, y la preparación para el desarrollo de carrera, son momentos orientadores de la gestión de la formación en una organización, los cuales posibilitan optimizar el talento humano y mejorar el clima organizacional. Otros investigadores evidenciaron que existe una relación dual entre formación y motivación, pues la eficacia de la formación es más alta cuando el personal está motivado, generándose a su vez mayor motivación, que se expresa en disposición para el trabajo, persistencia para vencer obstáculos y altos niveles de aspiración (Kim y otros, 2015; Fajčíková y otros, 2016; López y otros, 2017; Castaño, 2018).

## 5. Conclusiones

La contribución de este artículo está enmarcada en tres aspectos fundamentales. El primero, es que no se encontraron investigaciones empíricas en el Valle del Cauca que analicen la formación del talento humano y su relación con la estrategia organizacional, cuyo abordaje también es limitado a nivel internacional a pesar de la importancia de los recursos humanos y su gestión para el éxito competitivo de las organizaciones (Wilkinson, 1999; Cardon y Stevens, 2004 citados por Camarena y Saavedra, 2018). El segundo es que, aunque se reconoce la importancia del proceso de formación del recurso humano, las organizaciones destinan poco presupuesto para este propósito y tampoco evalúan su eficacia. El último se refiere al hallazgo de que las organizaciones han definido su misión, visión y valores corporativos, pero dichos lineamientos estratégicos no se evidencian en el trabajo diario de los colaboradores.

A lo largo de la investigación se evidenció que las empresas participantes se localizan principalmente en las ciudades de Cali y Yumbo, son en su mayoría grandes empresas, su fundador está vivo y participa en la toma de decisiones.

La mayoría de las empresas cuentan con un plan estratégico, han definido su misión, visión y valores corporativos, pero pocas se dan a la tarea de verificar que estos lineamientos estratégicos se hagan realidad en la práctica.

Analizando la cultura organizacional de las organizaciones participantes, se encuentra que los aspectos más distintivos son el compromiso con los valores definidos, la cultura infundada por el pionero y la confianza, lealtad y equidad practicadas, y que ha sufrido modificaciones para adaptarse al planteamiento estratégico establecido.

El abordaje de los procesos de formación en las organizaciones participantes dan cuenta de la implementación de programas de desarrollo del liderazgo, pero no se destina un presupuesto de capacitación importante para este propósito, como tampoco se realiza mayor seguimiento a la aplicación de dichas competencias en el trabajo diario. También se evidencia la implementación de un modelo de gestión por competencias de acuerdo al nivel administrativo involucrado, que se convierte en la fuente de información para establecer los programas de capacitación que permiten desarrollar las competencias requeridas según el puesto de trabajo.

Cabe resaltar la importancia que se da a la definición de los planes formales de capacitación y de carrera en las organizaciones analizadas y a los objetivos de la política de formación que se centran en la adquisición de responsabilidades, mayor cobertura y su carácter de ser una inversión; a pesar de esto, muchas de ellas no cuentan con un sistema que les posibilite gestionar y controlar la formación de su talento humano, lo cual es un contrasentido en la medida que la formación impartida debe ser aplicada en el puesto de trabajo, con el fin de incrementar la productividad y contribuir a la generación de ventaja competitiva.

Abordando la relación estadística entre algunas de las variables asociadas a la formación del talento humano y a la estrategia organizacional, se evidencia el aporte al estado del arte de dichas variables y de su correlación, pues la mayoría de investigaciones se centran en estudiar la relación entre los procesos de gestión del talento humano y variables como clima organizacional, satisfacción laboral, desempeño organizacional, pero no relacionando específicamente el proceso de formación con los lineamientos estratégicos de una organización.

Dentro de los hallazgos encontrados se resalta que las variables asociadas al proceso de formación del talento humano tienen una correlación positiva con aquellas relacionadas con la estrategia organizacional, lo cual implica la aceptación de las hipótesis de investigación planteadas. Así, se evidencia que las organizaciones participantes además de llevar a cabo programas de desarrollo del liderazgo, enfocan sus capacitaciones en fortalecer las habilidades directivas, lo cual refuerza la apropiación de las competencias inherentes a la formación de líderes para aportar al logro del planteamiento estratégico.

En relación a la evaluación del progreso en el desarrollo del liderazgo, se constató que este seguimiento se realiza en las organizaciones que a su vez han experimentado procesos de reestructuración, pues es bien sabido que estos procesos de cambio son fácilmente asimilados cuando las personas están empoderadas, asumen responsabilidades y guían a otros en esta transición.

En el caso de las organizaciones que cuentan con un modelo de gestión por competencias, también realizan un análisis de la cultura, pues el desarrollo de las competencias posibilita el fortalecimiento de una cultura organizacional proclive al aprendizaje, a la adaptación y a la competitividad.

Al indagar sobre las organizaciones que tienen un plan estratégico de gestión humana se evidencia que también poseen un plan de formación, significando que la capacitación debe ser un tema estratégico no solo para el área de gestión humana sino para toda la organización, dado el rol que juegan los colaboradores en el logro de una ventaja competitiva sostenible (Montoya y Boyero, 2016).

Se evidenció que las empresas con mayor número de empleados cuentan con un sistema que ayuda a gestionar y controlar la calidad de la formación del talento, lo cual permite no solo evaluar la eficacia de la formación en términos del retorno de la inversión, sino también su aporte al desempeño organizacional.

Adicionalmente, el análisis estadístico permitió corroborar la relación entre política de formación y motivación, importante en la medida que la capacitación de los empleados busca que el individuo sea más íntegro y estable emocionalmente para que pueda mejorar su autoestima, creatividad y potencial con miras a garantizar su aporte a la competitividad de la organización (Guerreiro y Paiva, 2015).

Igualmente, esta investigación permitió establecer que en las empresas debe darse un cambio en la manera de asumir la formación del talento humano como uno de los factores determinantes del éxito organizacional. Para lograrlo, es



necesario fortalecer el sistema de gestión de recursos humanos y evaluar su efectividad aplicando el ciclo PHVA; es decir, planear las estrategias de formación, implementarlas, verificar su impacto y aplicar los correctivos necesarios, considerando que los empleados tienen el potencial de incrementar el desempeño y ser una fuente crítica de ventaja competitiva (Inzunza e Izar, 2016).

Se encontró que la planeación estratégica es emergente, es decir no hay coherencia entre lo planeado y lo ejecutado, lo que debe mejorarse teniendo en cuenta el efecto que la estrategia de negocio tiene en la gestión de los recursos humanos para la construcción de otros recursos y capacidades nucleares vinculados directamente con el desempeño, como la optimización de los procesos, el desarrollo de la tecnología y la innovación.

Una vez analizadas las variables asociadas en esta investigación, se puede evidenciar la existencia de relación entre la formación del talento humano y la estrategia organizacional, y la importancia de esta interacción para mejorar el desempeño organizacional y generar ventaja competitiva; así como afirma Rivero y Dabos (2017), las prácticas individuales de recursos humanos interactúan con la estrategia organizacional de una manera instrumental, para generar un mejor desempeño; Campo y otros (2012), quienes destacan “el papel que desempeña el área de gestión humana en el proceso de socialización e implantación del plan estratégico, divulgándolo y promoviendo la participación de los colaboradores en la definición de las estrategias y el diseño del sistema de evaluación” (p. 46).

Las limitaciones del estudio serían, en primer lugar, que el análisis se realizó con un número limitado de organizaciones, lo cual repercute en la validez y confiabilidad de los datos obtenidos. En segundo lugar, el trabajo con organizaciones de características diferentes obstaculiza la generalización de los resultados encontrados; y finalmente, la aplicación del cuestionario utilizado en esta investigación solo se realizó a una sola persona, en este caso, el gerente general o el gerente del área de gestión humana, debido principalmente a la disponibilidad de tiempo. Así, hubiera sido recomendable contar con la opinión de diferentes públicos, es decir, no solo de los jefes sino también de sus empleados directos, con el fin de disminuir al máximo el sesgo en la información obtenida.

La intención es que este estudio contribuya a la academia, en especial a las áreas de investigación en talento humano, a los estudiantes que estén interesados en conocer acerca de la realidad de los procesos de formación de las personas en las empresas vallecaucanas, y a los dueños y/o gerentes de empresas que quieran potenciar a su talento humano para

el beneficio individual y organizacional; pues actualmente muchos directivos están interesados en implementar una dirección estratégica de los recursos humanos impulsada por una cultura impregnada por sus valores, personalidad y visión empresarial (Camarena y Saavedra, 2018).

Finalmente, se pretende que las oportunidades de mejoramiento encontradas, tanto en el proceso de formación del talento humano como en la definición y puesta en marcha de las estrategias resultantes de la planeación estratégica en las organizaciones objeto de estudio, sean una fuente para desarrollar otras iniciativas de proyectos consistentes en:

- La ejecución de los planes de acción que permitan en dichas organizaciones superar las debilidades encontradas para lograr un verdadero aporte de la formación del talento humano al logro de las estrategias.
- El análisis de otros procesos de la gestión del talento humano.
- y el estudio de estos procesos en empresas clasificadas según ciertos aspectos, como el sector económico, el tamaño o la ubicación geográfica. ≡

### Conflicto de intereses

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias bibliográficas

1. AGRAWAL, Param; NARKHEDE, Apurva y KHAN, Amir. An Exploration of Role of Human Resource Practices in Sales Department. *In: Helix*. Octubre, 2018. vol. 8, no. 6, p. 4223-4225. DOI [10.29042/2018-4223-4225](https://doi.org/10.29042/2018-4223-4225).
2. AGUILAR, María; MARTÍNEZ, Ángela; FANDIÑO, Astrid y FAJARDO, Sandra. Una visión retrospectiva y prospectiva del proceso de formación en las organizaciones. *En: Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*. Febrero, 2007. vol. 3, no. 1, p. 151-174. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67930110>.
3. AKTOUF, Omar. La administración: entre tradición y renovación. 3. ed. Cali: Ediciones Universidad del Valle, 2002.
4. ARBOLEDA, Gladys y LÓPEZ, Jennifer. Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *En: Rev. Cienc. Salud*. Marzo, 2017. vol. 15, no. 2, p. 247-258. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/recis/v15n2/1692-7273-recis-15-02-00247.pdf>.
5. ARÉVALO, José; BAYONA, Ramón y RICO, Dewar. Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *En: Revista Ciencias Estratégicas*. Enero-junio, 2017. vol. 25, no. 37, p. 15-24. DOI: <http://dx.doi.org/10.18566/rces.v25n37.a2>.

6. BAYRAKTAR, Cahit Ali; HANCERLIOGULLARI, Gulsah; CETINGUC, Basak y CALISIR, Fethi. Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. In: *Technology Analysis & Strategic Management*. 2017. vol. 29, no. 1, p. 38-52. DOI: [10.1080/09537325.2016.1194973](https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194973).
7. BERMÚDEZ, Héctor. La gestión humana estratégica: hacia la búsqueda de su coherencia humanista. En: *Economía gestión y desarrollo*. 2009. No. 7, p. 149-168. Disponible en: <https://ideas.repec.org/p/col/000097/005705.html>.
8. BOTERO, Luz Dary. El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial. En: *Revista Ciencias Estratégicas*. Julio-diciembre, 2017. vol. 25, no. 38, p. 271-276. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151354939001>.
9. BRAZEEL, Ship. Human resource's strategy for the future. En: *Oil and Gas Journal*. 2009. Vol. 107, no. 21, p. 2.
10. BULGACOV, Sergio; PEREIRA DOS SANTOS, Pedro y RAMOS, Márcia. A configuração da organização e sua relação como planejamento estratégico formal e emergente. En: *Cadernos EBAPE.BR*. Diciembre, 2012. vol. 10, no. 4, p. 911-924. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n4/a09v10n4.pdf>.
11. CALDERÓN, Gregorio; MONTES, Alejandra y TOBÓN, María. Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. En: *Revista Universidad EAFIT*. Abril – Junio, 2004. Vol. 40, no. 136, p. 9-25. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513602.pdf>.
12. CALDERÓN, Gregorio; ÁLVAREZ, Claudia y NARANJO, Julia. Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En: *Cuadernos de Administración*. Julio – Diciembre, 2006. Vol. 19, no. 32, p. 225-254. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>.
13. CAMARENA, María Elena y SAAVEDRA, María Luisa. Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México. En: *Forum Empresarial*. 2018. vol. 23, no. 1, p. 1-17. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63157547008>.
14. CAMPO, Zoraida; GARZÓN, Maritza; LÓPEZ, Lina y ROBAYO, Karol. Aporte del Área de Gestión Humana a la Planeación Estratégica de las Organizaciones del Sector Floricultor. Trabajo de grado Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2013. 51 p. Disponible en: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1633/T212%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
15. CAPAPÉ, Javier; SUSAEETA, Lourdes; PIN, José; DANVILA DEL VALLE, Ignacio y SUÁREZ, Esperanza. ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España. En: *Innovar*. Enero-marzo, 2016. vol. 26, no. 59, p. 91-100. DOI: [10.15446/innovar.v26n59.54365](https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54365).
16. CASTAÑO, Laura; VIVARES, Jorge y SARACHE, William. Prioridades competitivas y áreas de decisión estratégica en la manufactura. Un estudio empírico en el sector de alimentos. En: *Cuadernos de Administración*. Septiembre - diciembre, 2017. vol. 30, no. 55, p. 1-31. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2055522003>.
17. CASTAÑO, Luisa. Relación entre alineación estratégica, cultura organizacional y procesos de gestión de talento humano que contribuyen al desarrollo de Distribuciones Pedimax S.A.S. sede Dosquebradas. Trabajo de grado Administradora de Empresas. Pereira: Universidad Católica de Pereira, 2018. 81 p. Disponible en: <http://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5087/1/DDMAE82.pdf>.
18. CERTO, Samuel. *Administración moderna*. 8. ed. Bogotá: Pearson Educación, 2001.
19. CORONA, Sergio y GÁLVEZ, José. Políticas de capital humano en la empresa familiar. España: Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar, PricewaterhouseCoopers Human Resource Services y la Unidad de Empresa Familiar, 2005. 207 p. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/publicaciones/politicas-de-capital-humano-en-la-empresa-familiar>.
20. CHÁVEZ, Laura y ARIAS, Walter. Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. En: *Contabilidad y Negocios*. 2018. vol. 13, no. 26. P. 1-18. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281658405008>.
21. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del talento humano*. 3. ed. México: McGraw Hill, 2002.
22. DARKOW, Inga. The involvement of middle management in strategy development — Development and implementation of a foresight-based approach. In: *Technological Forecasting & Social Change*. 2014. vol. 101, p. 10–24. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.12.002>.
23. DAVID, Fred. *Conceptos de administración estratégica*. 14. ed. México: Pearson Educación, 2013.
24. DÁVILA, Carlos. *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico*. 2. ed. Bogotá: McGraw Hill, 2001.
25. DELGADO, Domingo. Modelos de gestión por competencias. Fundación Iberoamericana del Conocimiento, 2000. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/descargas/competencias2.pdf>.
26. DONAWA, Zoraima y MORALES, Eugenia Cristina. Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPYME del distrito de Santa Marta -Magdalena, Colombia. En: *Revista EAN*. Enero-Junio, 2018. no. 84, p. 97-108. DOI: [10.21158/01208160.n84.2018.1919](https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919).
27. EFFENDI, M. Irhas y KUSMANTINI, Titik. The moderating effect of contingency variables on the relationship between formal strategic planning and company performance. In: *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2015. no. 211, p. 1132-1141. DOI: [10.1016/j.sbspro](https://doi.org/10.1016/j.sbspro).
28. FAJČÍKOVÁ, Adéla; FEJFAROVÁ, Martina y URBANCOVÁ, Hana. Employee development by talent management implementation. In: *Faculty of Economics & Administration of University of Pardubice*. Noviembre, 2016. no. 23, p. 18-30. Disponible en: <http://eds.b.ebsco>

- [host.com.bd.univalle.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=36&sid=9f900af0-9d60-4fbf-86d0-aedc5dc3b405%40sessionmgr101](http://host.com.bd.univalle.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=36&sid=9f900af0-9d60-4fbf-86d0-aedc5dc3b405%40sessionmgr101)
29. FAYOL, Henry. *Administration Industrielle et Générale*. Traducido por Constantino Dimitru. 1987. 14. ed. Buenos Aires: Editorial Ateneo, 1916, 209 p.
  30. FERRANDO, Ampelio. Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de lima metropolitana. *En: Anales Científicos*. 2015. vol. 76, no. 1, p. 168-176. DOI: <http://dx.doi.org/10.21704/ac.v76i1.778>.
  31. GARCIA, Jesús; DURAN, Sonia y PRIETO, Ronald. Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccanica. *En: Revista FACE*. 2017. vol. 17, no. 2, p. 130-141. Disponible en: [http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/FACE/article/view/2657](http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2657)
  32. GARCÍA, Natalia; MARTÍN, Fernando y SÁNCHEZ, Gonzalo. Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave. *En: Cuadernos de Gestión*. 2016. vol. 16, no. 1, p. 109-124. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274343396005>.
  33. GONZÁLEZ, Daniel; SUÁREZ, Isabel y GONZÁLEZ, Javier. Human resources and manufacturing: where and when should they be aligned?. *En: International Journal of Operations & Production Management*. 2018. vol. 38, no. 7, p. 1498-1518. Disponible en: <https://www.emeraldinsight.com.bd.univalle.edu.co/doi/pdfplus/10.1108/IJOPM-07-2017-0393>.
  34. GUALDRÓN, Wilfran. Análisis de la gestión del talento humano como ventaja competitiva sostenible en una organización. Ensayo de grado Especialista en Alta Gerencia. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2016. 26 p. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14586/Gualdrón%20Quiroga%20Wlfran%20Felipe%202016.pdf?sequence=1>.
  35. GUERREIRO, Reinaldo y PAIVA, Rodrigo. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. *En: Revista Universo Contábil*. enero-marzo, 2015. vol. 11, no. 1, p. 88-104. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117038308006>.
  36. GUTIÉRREZ, Carlos; ROZO, Astrid y FLÓREZ, Alexander. Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *En: Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*. 2019. vol. 7, no. 1, p. 8-15. Disponible en: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/544/pdf>.
  37. GUZMÁN, Beatriz; TARAPUEZ, Edwin y PARRA, Ramiro. Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios. *En: Revista Venezolana de Gerencia*. 2017. vol. 22, no. 80, p. 1-18. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967004>.
  38. JARAMILLO, Olga. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *En: Pensamiento y Gestión*. Febrero – Mayo, 2005. No. 18, p. 103-137. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>.
  39. JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan y WHITTINGTON, Richard. *Fundamentos de estrategia*. 7. ed. Madrid: Pearson Educación, 2010.
  40. KIM, Kyoung; PATHAK, Seemantini y WERNER, Steve. When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *En: Journal of International Business Studies*. Setiembre, 2015. vol. 46, no. 7, p. 784-805. DOI: [10.1057/jibs.2015.10](https://doi.org/10.1057/jibs.2015.10).
  41. KLAMMER, Adrian; GUELDEMBERG, Stefan; KRAUS, Sascha y O'DWYER, Michele. To change or not to change—antecedents and outcomes of strategic renewal in SMEs. *In: Int Entrep Manag J*. 2017. no. 13, p. 739–756. DOI [10.1007/s11365-016-0420-9](https://doi.org/10.1007/s11365-016-0420-9).
  42. LONGENECKER, Clinton y FINK, Laurence. Creating human-resource management value in the twenty-first century: Seven steps to strategic HR. *In: Human Resource Management International Digest*. 2013. Vol. 21, no. 2, p. 29-32. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09670731311306814>.
  43. LÓPEZ, Pedro; DÍAZ, Zoe; SEGREDO, Alina y POMARES, Yagén. Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *En: Revista Cubana de Salud Pública*. 2017. vol. 43, no. 1, p. 1-15. Disponible en: <https://www.scielo.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/3-15>.
  44. MADERO, Sergio y BARBOZA, Gustavo. Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *En: Contaduría y Administración*. Agosto, 2015. no. 60, p. 735–756. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v60n4/0186-1042-cya-60-04-00735.pdf>.
  45. MARIÑO, Jorge y CASTILLO, Elia. Análisis de los valores organizacionales en la dirección provincial de deportes en Santiago de Cuba. *En: Santiago*. Enero-abril, 2011. no. 1, p. 168-181. Disponible en: <https://revistas.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/14511010911002>.
  46. MATABAJAY, Jeraldine; MATABACHOY, Sonia y OBANDO, Lina. Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto - Colombia. *En: Univ. Salud*. 2018. vol. 20, no. 1, p. 26-36. DOI: <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182001.106>.
  47. MAYFIELD, Milton; MAYFIELD, Jacqueline y WHEELER, Cassandra. Talent development for top leaders: three HR initiatives for competitive advantage. *In: Human Resource Management International Digest*. 2016. vol. 24, no. 6, p. 4-7. DOI [10.1108/HRMID-07-2015-0120](https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2015-0120).
  48. MCCARDLE, Jie; ROUSSEAU, Mary y KRUMWIEDE, Dennis. The effects of strategic alignment and competitive priorities on operational performance: The role of cultural context. *In: Operations Management Research*. Abril, 2019. p. 1-15. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s12063-019-00139-7>.
  49. MEJÍA, Armando y JARAMILLO, Marcela. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenible en las organizaciones. *En: Revista Científica Guillermo de Ockham*. Enero - Junio, 2006. Vol. 4, no. 1. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2934638>.
  50. MONTEALEGRE, José; DELGADO, Alberto y CUBILLOS, Carlos. Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico

- empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima. *En*: Pensamiento & Gestión. Enero-junio, 2017. no. 42, p. 26-47. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64652584003>
51. MONTOYA, César y BOYERO, Martín. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *En*: Revista Científica "Visión de Futuro". Julio-diciembre, 2016. vol. 20, no. 2, p. 1-20. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>.
  52. NOVAC, Carmen y CIOCHINA, Raluca. Strategic human resources management in the romanian organizations. *In*: Cross-Cultural Management Journal. 2016. vol. XVIII, no. 2, p. 107-113. Disponible en: [http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016\\_12\\_4.pdf](http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_12_4.pdf).
  53. PARRA, Carlos y CALDERON, Gregorio. Formación y desempeño: un análisis de caso en empresas manufactureras grandes. *En*: Pensamiento & Gestión. 2013. no. 34, p. 137-160. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/5643/3342>
  54. QUESADA, Carla; ESPONA, Berta; CIRASO, Anna y PINEDA, Pilar. La eficacia de la formación de los trabajadores de la administración pública española: comparando la formación presencial con el eLearning. *En*: Revista del CLAD Reforma y Democracia. Febrero, 2015. no. 61, p. 107-132. Disponible en: <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/6798/0078600.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
  55. RESTREPO, Francisco y ARIAS, Francisco. Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *En*: Journal of Agriculture and Animal Sciences. Julio-diciembre, 2015. vol. 4, no. 2, p. 20-32. Disponible en: [https://scholar.google.es/scholar?as\\_vis=1&q=formaci%C3%B3n+del+talento+humano&hl=es&as\\_sdt=1,5&as\\_ylo=2015#d=gs\\_qabs&u=%23p%3D-BzIL8xE5XaMJ](https://scholar.google.es/scholar?as_vis=1&q=formaci%C3%B3n+del+talento+humano&hl=es&as_sdt=1,5&as_ylo=2015#d=gs_qabs&u=%23p%3D-BzIL8xE5XaMJ).
  56. RIVERO, Andrea y DABOS, Guillermo. Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *En*: Estudios Gerenciales. 2017. vol. 33, no. 142, p. 1-30. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21252448005>.
  57. RODRÍGUEZ, Miguel y MURILLO, Saúl. Talento humano en la microempresa informal. *En*: Revista Científica Dominio de las Ciencias. 2016. no. 2, p. 247-256. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761577>.
  58. SÁNCHEZ, Alexander; MARTÍNEZ, Rodobaldo y MORENO, Javier. Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *En*: Innovar. Octubre-diciembre, 2017. vol. 27, no. 66, p. 169-184. DOI: [10.15446/innovar.v27n66.66811](https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811).
  59. SATTAR, Tehmina; AHMAD, Khalil y MAHNAZ, Syeda. Role of human resource practices In employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *In*: Pakistan Economic and Social Review. 2015. vol. 53, no. 1, p. 81-96. Disponible en: [https://www-jstor-org.bd.univalle.edu.co/stable/pdf/26153249.pdf?ab\\_segments=0%2Fdefault-2%2Fcontrol](https://www-jstor-org.bd.univalle.edu.co/stable/pdf/26153249.pdf?ab_segments=0%2Fdefault-2%2Fcontrol).
  60. SHIPSIDE, Steve. How to keep the cream of the crop?. *En*: Newspaper Technique. Julio, 2007. p. 14-17.
  61. SNELL, Scott y YOUNDT, Mark. Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *In*: Journal of Managerial Issues. 2004. Vol. 16, no. 3, p. 337-345. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/pdf/40604485.pdf?refreqid=excelsior%3Ade-69a6688c3cb52e89b14990a6931294>.
  62. THUNNISSEN, Marian; BOSELIE, Paul y FRUYTIER, Ben. A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *In*: The International Journal of Human Resource Management. Junio, 2012 – Enero, 2013. Vol. 24, no. 9, p. 1744-1761. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2013.777543>.
  63. VALVERDE, Mireia; SCULLION, Hugh y RYAN, Gerard. Talent management in Spanish medium-sized organizations. *En*: The International Journal of Human Resource Management. Abril, 2013. Vol. 24, no. 9, p. 1832-1852. Disponible en: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2013.777545?needAccess=true>.
  64. WHEELEN, Thomas y HUNGER, David. Administración Estratégica y Política de Negocios. 13. ed. Bogotá: Pearson Educación, 2013, 502 p.
  65. YNZUNZA, Carmen y IZAR, Juan. Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *En*: Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Septiembre-diciembre, 2016. no. 69, p. 47-53. Disponible en: <https://revistas.uaa.mx/index.php/investycien/article/view/1870/1741>.
  66. YOUNG, Sun y NAM, Jin. To invest or not to invest: strategic decision making toward investing in training and development in Korean manufacturing firms. *In*: The International Journal of Human Resource Management. 2018. vol. 29, no. 13, p. 2080-2105. DOI: [10.1080/09585192.2016.1239215](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239215).