

Lineamientos de gestión humana a través de una aplicación informática para fortalecer el desempeño de los colaboradores en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.

Human resources management guidelines through a computer application to strengthen the performance of employees at Frigorífico Chiquinquirá S.A.

Jhonn Jairo Angarita-López*, Javier Mauricio García-Mogollón², Ana Milena Garcia-Mogollón³

¹Magíster en TIC Aplicadas a las Ciencias de la Educación, jhonn.angarita@uptc.edu.co, <https://orcid.org/0000-0002-7462-0865>, Escuela de Administracion de Empresas Facultad Seccional Chiquinquirá, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Chiquinquirá, Colombia.

²PhD en Ciencias Gerenciales, jmgmogollon@unipamplona.edu.co, <https://orcid.org/0000-0001-7423-8909>, Docente de la Universidad de Pamplona, Pamplona, Colombia.

³Magíster en Administración de Organizaciones, milegamo@unipamplona.edu.co, <https://orcid.org/0000-0002-3563-0382>, Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Pamplona, Pamplona, Colombia.

How to cite: JJ. J. Angarita-López, J. M. García-Mogollón, y A. M. Garcia-Mogollón, "Lineamientos de gestión humana a través de una aplicación informática para fortalecer el desempeño de los colaboradores en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.", *Respuestas*, vol. 28, n.º 1, ene. 2023. <https://doi.org/10.22463/0122820X.4374>

Received on September 09, 2022 - Approved on December 22, 2022.

RESUMEN

Palabras clave:

Modelo de gestión de recursos humanos, Aplicación informática, Desempeño laboral, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Competitividad.

La globalización es un fenómeno que ha tenido un impacto significativo en la sociedad, permitiendo la colaboración a nivel mundial para alcanzar logros sin precedentes en diversas disciplinas, con el fin de mejorar la calidad de vida. Sin embargo, esta interconexión ha llevado a un aumento en la competencia empresarial a nivel internacional, lo que ha provocado un cambio en las prioridades corporativas, reconociendo al personal como el activo más importante de una organización. El caso del Frigorífico Chiquinquirá S.A.S. en Boyacá, Colombia, ilustra esta dinámica. A pesar de contar con una infraestructura moderna y personal capacitado, se encuentra rezagada en términos de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), lo que sugiere un potencial de optimización en los procesos. Para abordar este desafío, se propone la implementación de un modelo de gestión por competencias, con el objetivo de aprovechar el talento existente y reducir los obstáculos al crecimiento de la empresa. A través de un estudio descriptivo con participación del 10 colaboradores del área administrativa y 16 del área operativa, se evaluó el modelo de gestión vigente. Los resultados mostraron un alto nivel de conformidad con las medidas tomadas en recursos humanos, pero se identificó que el modelo no es escalable para un equipo más grande, lo que representa un obstáculo al crecimiento empresarial. La propuesta fue implementada utilizando Microsoft Excel como interfaz de operación y recibió una respuesta mayormente positiva por parte del personal. Sin embargo, se señalaron problemas relacionados con la navegación y pertinencia del contenido, lo que sugiere la necesidad de adaptar la propuesta al contexto y experiencia del equipo de trabajo.

ABSTRACT

Keywords:

Human resource management model, Software application, Job performance, Information and Communication Technologies (TIC), Competitiveness.

Globalization is a phenomenon that has had a significant impact on society, enabling worldwide collaboration to achieve unprecedented accomplishments in various disciplines with the aim of improving the quality of life. However, this interconnectedness has led to an increase in international business competition, causing a shift in corporate priorities, recognizing personnel as the most valuable asset of an organization. The case of Frigorífico Chiquinquirá S.A.S. in Boyacá, Colombia, illustrates this dynamic. Despite having modern infrastructure and trained personnel, it lags behind in terms of information and communication technologies (ICT), suggesting potential process optimization. To address this challenge, the implementation of a competency-based management model is proposed, aiming to harness existing talent and reduce obstacles to company growth. Through a descriptive study involving 10 participants from the administrative area and 16 from the operational area, the current management model was evaluated. The results showed a high level of satisfaction with the measures taken in human resources, but it was identified that the model is not scalable for a larger team, posing a hindrance to business growth. The proposal was implemented using Microsoft Excel as the operating interface and received mostly positive feedback from the staff. However, issues related to navigation and relevance of content were noted, suggesting the need to tailor the proposal to the context and experience of the work team.

*Corresponding author.
E-mail Address: jhonn.angarita@uptc.edu.co (Jhonn Jairo Angarita-López)



Peer review is the responsibility of the Universidad Francisco de Paula Santander.
This is an article under the license CC BY-NC 4.0

Introducción

En Colombia, de acuerdo con Arenas y Bayón [1], la mayor dificultad que afrontan las empresas respecto a la gestión de los recursos humanos radica en la comunicación, debido a que se carece de mecanismos efectivos para transmitir información y coordinar los esfuerzos de los integrantes de un equipo; de modo que, se obtienen los objetivos propuestos en productividad, calidad y mejoramiento continuo. Ante todo, Agudelo [2], menciona que la prioridad de la gestión humana radica en la formación del talento reclutado para que comprenda a la perfección el funcionamiento de la empresa y lo que se espera; además de, integrarse con la cultura organizacional y el ambiente de trabajo, porque estos aspectos institucionales son una ventaja y un obstáculo para el desempeño del personal.

Ahora bien, en la presente investigación está el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S. que es una empresa de producción de alimentos cárnicos ubicada en el departamento de Boyacá, que cuenta con un personal reducido, lo cual facilita su gestión, pero a su vez hace que las medidas tiendan a ser improvisadas y tengan un nivel de inversión en innovación deficiente. En este sentido, Angarita, Delgado y García [3], señalan que el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S. no experimenta problemas graves de competitividad, pero debido a su nula implementación de recursos TIC, se encuentra en un alto riesgo de perder cuota de mercado frente a otras empresas que a largo plazo aumentan su competitividad y calidad, gracias a la tecnología.

Por su parte, Oxford Economics [4] realizó un extenso programa de investigación a 352 altos ejecutivos de recursos humanos a nivel mundial, en donde se les cuestionó sobre las fuerzas subyacentes de mayor impacto dentro de los requerimientos de talento humano en los años venideros. Cabe considerar, que la administración ya no se fundamenta en un área del saber, sino que debe pensarse de una forma interdisciplinar, recibiendo apoyo de diversas ciencias para avanzar en la ejecución de actividades de investigación orientadas al mejoramiento continuo. Para lograr esto, es valioso contar con la colaboración de la dirección, ya que, de lo contrario, el personal no estará calificado para confiársele funciones tan elementales como la identificación de problemas y riesgos [5].

De acuerdo con Ocampo y López [6], las capacidades humanas son fundamentales dentro de la administración integral; especialmente cuando se enfocan en el avance de la capacidad factible. Por esta razón, la gestión estratégica humana, ha empezado a dar importancia a acciones de fomento de habilidades en el personal, la integración de competencias en el proceso de gestión, la generación de conocimiento y la optimización del rendimiento por medio de la dirección, sin la necesidad de incurrir en prácticas de micromanagement [7]. A este respecto, en los países desarrollados, como es el caso de Estados Unidos, Japón, el Reino Unido y Europa Occidental, se han adelantado esfuerzos, en el campo de la innovación digital y en la mejora de las condiciones de trabajo para aprovechar el capital humano disponible desde la década de los setenta; es por ello, que en la actualidad se posicionan entre las naciones productivas y los entornos más codiciados por los profesionales del todo el mundo que no encuentran esa calidad de vida en sus lugares de origen [8].

El nivel de rezago es tan grande en América Latina que, de acuerdo con Quiroga, Torrent y Murcia [9], apenas a partir del 2005, se iniciaron procesos aislados de infraestructura tecnológica, lo que representa 35 años de retraso con respecto a los líderes mundiales. Por otro lado, en Latinoamérica existen niveles educativos que se comparan con el estándar mundial. Quiroga, Torrent y Murcia [9], indican que se carece de los medios efectivos para capacitar a la población adecuadamente, por lo que es normal que el capital humano de los territorios cuente con calificaciones modestas y mínimos avances en las clasificaciones internacionales. Es

por ello que, las empresas deben preocuparse por informarse sobre los recursos más novedosos y las formas como estos pueden emplearse, además de las tendencias que existen de gestión y modelos de negocio, adaptándose y dando inicio a la transición corporativa que se requiere en este territorio [9].

En el caso concreto de Colombia, las empresas han implementado cambios a partir de soluciones disruptivas emergentes, que permitan mejorar los mecanismos de gestión del talento humano, a la vez que se fortalecen las competencias del personal en torno a nuevos modelos de negocio y nociones sobre economía digital. No obstante, la llegada de la cuarta Revolución Industrial, depende de otros factores tales como el cambio de mentalidad de los ciudadanos; la transformación de las formas de educación; una nueva visión de empresa y la capacidad del Estado para responder a las necesidades de cada uno de estos actores. De esta forma, se brinda las condiciones propicias para que se alcance una revolución digital colombiana, que fomente el crecimiento económico y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes del país [10].

Se observa que en los últimos años, las empresas colombianas han demostrado un mejoramiento significativo en lo que se refiere a tecnologías, incluyendo en sus operaciones recursos como las aplicaciones y los sistemas de información. No obstante, este nivel de implementación, se presenta en aquellas que se dedican a la prestación de servicios intensivos en conocimiento, por lo que existen una brecha entre estas y las micro y pymes, lo cual limita la capacidad de la GTH, para fomentar una transformación del entorno empresarial colombiano [11]. Al respecto, se observa que el departamento de Boyacá, es uno de los que menos iniciativas de estudio realiza en relación con el diseño de aplicaciones para la gestión de los recursos humanos y procesos empresariales orientados a la optimización de las operaciones de las Microempresas y pymes. Esto es desventajoso para la región, ya que de acuerdo con Estebanell et al. [12], dichos recursos ayudan a superar las limitaciones de espacio y tiempo, a la vez que permiten acceder a

Marco Teórico

La gestión humana es disciplina que se consolidó gracias al surgimiento de las escuelas del pensamiento organizacional, que se ocuparon del estudio de aspectos como las tareas, la estructura de la empresa y las personas. Posteriormente, se consideró la tecnología y el medioambiente, la competitividad y la globalización, que son los temas de interés en las sociedades contemporáneas [13].

Sistema de Gestión de talento humano

En opinión de Linares et al. [14] entienden el concepto de sistema como un grupo de partes o elementos que se correlacionan e interactúan entre sí para alcanzar un objetivo específico, y que a su vez un sistema puede estar dentro de otro. El sistema de gestión, se trata de una estructura diseñada para facilitar el avance estratégico hacia el cumplimiento de los objetivos específicos asignados a cada uno de los grupos de personal disponible, dotando al área de gestión de los mecanismos y escenarios para aumentar factores beneficiosos para el rendimiento como la motivación, el compromiso y la productividad del personal. Se precisa, que el Sistema de Gestión de Talento Humano está basado en un modelo propuesto por Longo [15], en el que se cuenta con una serie de subsistemas enfocados en la planificación de las políticas de recursos humanos; la organización del trabajo; la gestión del empleo, de la compensación, del rendimiento, del desarrollo, de la capacitación y de las relaciones humanas y sociales. Cada uno de estos subsistemas es un engranaje en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (SAGRH), como lo muestra en la Tabla I.

Tabla I. Modelo Sistema Administración de Gestión de Talento Humano

Ss1. Planificación de política de recursos humanos			
1. Estrategias, políticas y procedimientos		2. Planificación de RR HH	
Ss2. Organización del trabajo y su distribución	Ss.3 Gestión del empleo Gestión de incorporación	Administración de personas	Ss.5 Gestión de la compensación
3. Diseño de puestos	5. Selección	9. Administración de legajos	15. Administración de compensaciones
4. Administración de puestos	6. Vinculación	10. Control de asistencia	16. Administración de pensiones
	7. Inducción	11. Desplazamiento	Ss.6 Gestión del desarrollo y capacitación
	8. Periodo de prueba	12. Procedimientos disciplinarios	17. Capacitación
	13. Desvinculación		18. Progresión en la carrera
	Ss.4 Gestión del rendimiento		
	14. Evaluación del desempeño		
Ss.7 Gestión de relaciones humanas y sociales			
19. Relaciones laborales , individuales y colectivas	20. Seguridad y salud en el trabajo	21. Bienestar social	22. Cultura y clima organizacional
23. Comunicación interna			

Fuente: Longo [15].

Este sistema se basa en la adopción de compromisos por parte de cada persona para realizar mediciones de su conducta, a lo cual se conoce como competencias. Tales compromisos son establecidos desde la visión de cada entidad solamente después de haber identificado la relación que existe entre lo que se espera evaluar y lo que la entidad considera como competencias deseables [16]. Estas deben orientarse al mejoramiento de los conocimientos, las competencias laborales, y al aumento de la calidad de vida laboral de los servidores públicos, haciendo que estas optimizaciones se vean reflejadas en la calidad del servicio entregado por los colaboradores [17]. De igual modo, López [18], indica que la disposición de un sistema de gestión fomenta un buen desempeño entre los colaboradores.

Gestión de Talento Humano

Los procesos de gestión humana adquieren mayor relevancia, pues las características del ambiente laboral, son únicas y pueden convertirse en un factor de alta competencia de ser bien planificadas e implementadas [19]. La gestión humana moderna conforme con Calderón, Naranjo y Álvarez [20], va más allá de la administración del personal, convirtiéndose en una función de gobierno de los colaboradores, la distribución de las labores, la intermediación en las relaciones laborales, la regulación de las prácticas de recursos humanos y la forma como se entienden los mercados laborales. En este sentido, tras ser reconocida la importancia que tienen los activos internos en el cumplimiento de sus objetivos, los colaboradores y el área que los gestiona, empezaron a adquirir mayor importancia, hasta convertirse en parte fundamental, siendo los primeros, una fuente de talento, mientras la segunda fungía como una red de soporte [21].

En este grupo se contemplan aquellos comportamientos que los sujetos en posiciones de autoridad adoptan con respecto a las actividades de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación de desempeño, legislación y salarios; además, del apoyo que procuran a funciones como la capacitación, el fomento del bienestar, la motivación y la participación del personal [22]. El enfoque que se le da a la gestión humana no es tan amplio como para considerar el progreso del talento humano, pues para esto se debe observar la gestión de las competencias. Estas son necesarias para que los empleados tengan la posibilidad de responder adecuadamente frente a cada uno de los escenarios de actuación que se plantean de acuerdo con la normativa [23]. En todo caso, se considera a la gestión de talento humano en los entornos corporativos, como una disciplina científica que se vale de modelos gerenciales como es el caso del aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la del capital intelectual, en las cuales el talento humano es fundamental (ver Figura 1).

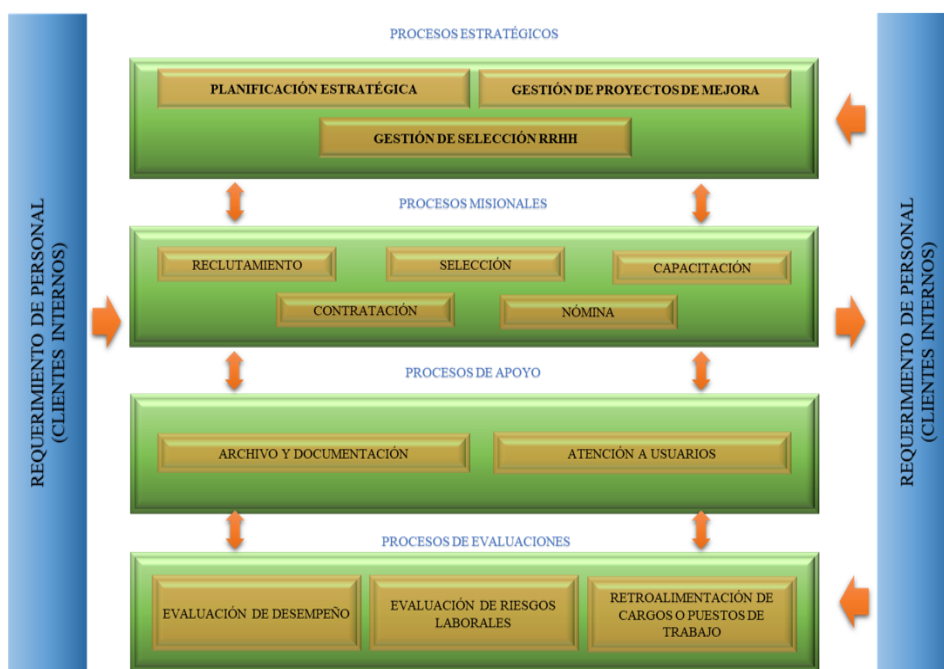


Figura 1. Mapa de procesos de la gestión de Talento Humano
Fuente: Gómez y Mayorga [24]

En otra tendencia, señala Anzola [25], es la importancia que se le da a la gestión de la cultura organizacional, a las áreas de gestión del talento humano de las empresas medianas y grandes que funcionan en Colombia, pues es posible obtener rasgos diferenciadores que den ventajas competitivas en el mercado y por ende aumentar su competitividad. Este atributo diferenciador implica aspectos como las apreciaciones, las políticas y las prácticas llevadas a cabo en el área de gestión humana. Por otra parte, Marín [26] señala el impacto que tienen la globalización en los ambientes de negocios, los conceptos alrededor de los mismos y los fundamentos de la administración que los rigen desde la Revolución Industrial.

De acuerdo con Marín [26], las empresas deben enrutar su racionalidad técnica para adaptarse a un entorno de constante cambio e inestabilidad, garantizando las condiciones de trabajo adecuadas para obtener la mejor respuesta por parte de su personal. En este sentido, las empresas contemporáneas requieren mantener un equilibrio entre la búsqueda de la mayor utilidad y el reconocimiento de las necesidades de sus colaboradores como seres humanos. La racionalidad técnica y la sumisión del empleado, a pesar de ser elementos complementarios, continúan siendo opuestos, aunque ambos son relevantes para alcanzar los índices esperados de productividad [26]. Al respecto, resalta Marín [27], que actualmente se ha venido gestando un cambio significativo en la forma como se interpreta la administración, llegando a reconocer al personal como el activo más valioso del que se dispone.

Management

Según Drucker [28], el management comprende todas aquellas funciones que un directivo debe cumplir, entre las que se encuentran el establecimiento de objetivos, la gestión de los recursos, la promoción de incentivos para el personal, la supervisión del rendimiento y la capacitación del personal, para que alcancen su máximo crecimiento. Jáuregui [29], expresa que el management consiste en la coordinación de las actividades que

han sido asignadas por la división de trabajo y cuya finalidad es coordinar a los integrantes de un equipo de trabajo para que orienten sus esfuerzos hacia el cumplimiento de un objetivo y el fortalecimiento de la cultura organizacional. La primera misión de una empresa en sus actividades de management es la definición de su misión, objetivos y valores, viendo que estos elementos deben ser sencillos y expresar completamente la identidad de la empresa [29].

Ahora bien, Nascimento [30], citando a Drucker [28] señala que el posicionamiento del management como elemento fundamental de las actividades en una empresa, se explica por medio de los fenómenos de la historia social. A lo largo del siglo XX, el management alcanzó su mayor auge y acogida, superando a cualquier otro fenómeno corporativo de la época. Ahora bien, es sustancial pensar que Drucker impulsó este movimiento de acogida del management por medio de los movimientos sociales y la sistematización de los trabajos que existían sobre el tema en ese entonces. Bajo este tenor, plantea Nascimento [30], que el management no cuenta con un origen académico, sino que se trata de una práctica que ha evolucionado de la misma forma que surgieron la medicina y el derecho. Por ello, resalta Gutiérrez [31], que el management habrá de permanecer como una institución básica y consolidada mientras la civilización occidental conserve su auge, ya que se encuentra fuertemente influenciada por características propias de las culturas que conforman esta sociedad.

Modelo de Competencias

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) [32], la competencia se define como aquella habilidad efectiva que se tiene de culminar satisfactoriamente una tarea concreta en el ámbito laboral. En este sentido, las competencias se componen de aquellas actitudes, capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas, que posee una persona y que le permiten realizar actividades productivas. Las competencias son figuras que registran aspectos propios del personal y funcionan como estándares para identificar qué características requiere un individuo para responder ante determinados desafíos. Por su parte, Levy (1997), citado en Aguirre, Cardona y Garcés [33], define las competencias como un repertorio de conducta que le admite a un individuo sobresalir frente a otros en la ejecución de una determinada actividad o en la respuesta ante situación. Alles [34] afirma que, este concepto se refiere a las particularidades de la personalidad que se evidencian en la conducta de un individuo y que favorecen su desempeño en un determinado puesto de trabajo.

Las competencias se consolidan como indicadores que aprueban al área de recursos humanos a realizar un seguimiento al desempeño del personal y establecer metas de mejoramiento en torno a los objetivos [35]. La gestión del personal, con base en competencias, genera una planificación estratégica alrededor de la evolución de la empresa, al impulsar el crecimiento de los colaboradores. En este orden de ideas, Ángel et al. [36], señala que la gestión por competencias del talento humano, parte de la identificación de aquellas características que los colaboradores requieren para manifestarse adecuadamente a las expectativas de cada una de las posiciones que ocupan. Cabe destacar, que las estrategias de negocios de cada empresa son únicas y por ende las competencias deben ser definidas de acuerdo con las capacidades que son requeridas para lograr los objetivos planteados, observando aspectos de la identidad de cada empresa como lo son: los principios, el enfoque, la misión y la visión [18]. En efecto, el modelo de gestión con base en competencias se orienta hacia la reestructuración de la dirección gerencial, con la finalidad de guiar hacia el desarrollo integral y

efectivo del potencial de su personal y fomentar así la mejora continua en la calidad de los procesos, con la especialización del personal y el perfeccionamiento de su desempeño [18].

Esta forma de gestión cuenta con una ventaja y es que las competencias son medidas y comprobadas efectivamente. Es posible realizar diagnósticos iniciales y finales, durante la implementación de los planes, para efectuar un seguimiento minucioso de los resultados obtenidos e identificar el rango de mejora que tienen estos procesos. En este sentido, autores como Alles [37], proponen una metodología en la que se empieza con una medición de las competencias que se requieren, para gestionar una evaluación y medición durante los primeros dos años y así determinar si el nivel de las competencias se acerca a lo requerido, con los niveles de eficacia en las competencias en cuestión.

La demostración del cambio de comportamiento se calcula con:

$$C_{Ap} = Ap(d) - Ap(a) \quad (1)$$

$Ap(a)$

Dónde: C_{Ap} = cambio observable en aptitudes como consecuencia de la formación. $Ap(d)$ = aptitudes demostradas después de la formación en el trabajo.

$Ap(a)$ = nivel de aptitud existente antes de la formación, usando los criterios.

Para implementar el modelo de gestión por competencias del talento humano, es indispensable disponer de mecanismos de identificación de aquellas conductas que aprueben la optimización del desempeño profesional. Para tal efecto, se deben realizar actividades de observación y seguimiento, que permitan apreciar las conductas del personal y su forma de cumplir con sus actividades de trabajo [38]. Este modelo de gestión es aplicado a cada una de las etapas que contempla la gestión del talento humano, desde el reclutamiento y la selección, hasta la evaluación y planificación de la carrera. De acuerdo con EAE Business School [38], este modelo ayuda a identificar a los candidatos más prometedores, apoya a los colaboradores a comprender los requisitos de su rol; además de que los motiva a su avance en la empresa; elimina la brecha que suele existir entre el talento y la dirección; alinea los objetivos de los empleados con los de la empresa y para disfrutar de estos beneficios, el modelo debe ser adecuadamente adaptado a cada contexto.

Tendencias organizacionales en las empresas

De acuerdo con Drucker (1998), citado en Rincón y Romero [39], las mayores transformaciones de la humanidad se dieron a lo largo del siglo XX; estos cambios llegaron a reconfigurar por completo la economía mundial, haciendo que las empresas, durante el siglo XXI, se viesen en la necesidad de asimilar nuevas formas de interacción, para garantizar su vigencia dentro del mercado. Esto, acompañado de las diversas posibilidades que brinda la tecnología disponible, ha hecho que los entornos empresariales se vean altamente beneficiados, en su eficiencia y capacidad de ser disruptivos en el mercado, aumentando la iniciativa de innovación en todos los sectores productivos.

Bajo esta perspectiva, Rincón y Romero [39], explican que las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), inician su periodo de auge a partir de finales del siglo XX. Con esto se gestó una transformación sin precedentes en la civilización humana, pues la mayoría de los procesos productivos pasaron a estar mediados por recursos digitales y por ende fue necesario asumir retos de adaptación, modificar

conceptos establecidos y responder a los cambios en el comportamiento de los agentes económicos. Todo esto, llevó al modelo de economía industrial, tan célebre en el siglo XX, a su obsolescencia, dada la creciente sofisticación e incertidumbre que plantea un mundo industrializado e interconectado. Según lo señala Aitel (1990), citado en Rincón y Romero [39], la llamada turbulencia tecnológica, hizo que el segundo sistema tecnológico, o sistema electromecánico, fuera reemplazado por el tercer sistema tecnológico, dada su mayor eficiencia.

Como se ha mencionado anteriormente, los beneficios tecnológicos representan una necesidad, ya que aquellas empresas que no logren adaptarlos a tiempo y de manera óptima, se ven inevitablemente superados en competitividad por aquellas empresas que han tenido más éxito en este proceso [40]. En este entorno, algunos observadores, tales como la consultora Randstad, señalan que las empresas del siglo XXI, son entidades que se adaptan rápida y efectivamente a todos aquellos escenarios que plantea el mercado internacional. Esto es posible a través de modelos estructurales, horizontales, corporativos y remotos. Uno de los artículos publicados por esta consultora en Tendencias 360, señala que las empresas que aspiran a continuar vigentes en el mercado en los próximos años, deben estar en la capacidad de formar equipos de trabajo efectivos, ágiles y sencillos, por lo que sus estructuras deberán ser más fluidas y estar enfocadas en proyectos [40].

En este sentido, las empresas que tienen una mayor efectividad en la actualidad son aquellas que poseen una estructura horizontal y carecen de un liderazgo centralizado; pues esto favorece la toma rápida de decisiones y por ende agiliza los procesos. Según Randstad, esta tendencia se observa generalmente en las empresas más pequeñas, pues las grandes, al encontrarse consolidadas y contar con un personal tan amplio, tienden a realizar innovaciones en su forma de gestionarlo. Otro aspecto crucial que integra la gestión innovadora del personal y la implementación tecnológica es la realización de trabajo asíncrono y remoto, que permite a los empleados coordinarse y cumplir con sus objetivos, sin importar donde se encuentren y el tiempo que elijan para desempeñar sus labores [40].

Cultura Organizacional

A este respecto, Martín [41], explica que gracias al fenómeno de la globalización se ha iniciado un proceso de interconexión a escala mundial que tienden a unir todo aquello que representa un valor instrumental. Gracias a este mecanismo de inclusión y exclusión global, la cultura se ha convertido en un activo estratégico que coadyuva a un mejor entendimiento de los conflictos sociales e identitarios que surgen en los entornos de trabajo. La diversidad cultural, a pesar de representar un desafío para la integración, fomenta la interacción y la transformación de la globalización. Dentro del ámbito de la comunicación estratégica de las organizaciones, la cultura se ha consolidado como el activo intangible neurálgico del capital intelectual, siendo entendida como una dimensión constitutiva de las organizaciones [42].

La cultura organizacional consiste en un sistema de valores comunes a todos los integrantes de la empresa; es decir, aquello se valora, y su interacción entre sí y con los demás, las estructuras más usuales y los sistemas de control que emplea la compañía para establecer normas de comportamiento. Schein [43, p. 24], acuñó los conceptos de presunción y creencia, que explican de una forma amplia lo que envuelve su cultura, al definirla como “(...) respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”; señalando además de que estas presunciones

y creencias compartidas por los grupos de trabajo son una representación fidedigna de la esencia que tiene la cultura en una empresa concreta.

Por su parte, Kast y Rosenzweig [44], afirman que la cultura organizacional comprende todos aquellos valores, creencias y entendimientos relevantes para todos los miembros de una empresa. En este sentido, brinda expresiones concretas de pensamiento, sentimientos y reacciones que funcionen como un modelo para la toma de decisiones, entre otras actividades que competen al personal. La cultura es un que se posiciona como uno de los atributos más notables de las empresas de mayor éxito en el mundo, que poseen culturas que atraen talento, lo retienen e incentivan para cumplir con sus roles efectivamente, favoreciendo a su vez las metas de la compañía. Una de las responsabilidades más significativas que tiene la alta gerencia, es la de establecer una cultura organizacional con personalidad propia que impacte en la filosofía y en el estilo administrativo de la compañía.

Se señala que, la cultura organizacional se interpreta como el resultado de un proceso constante de adaptación a las experiencias de éxito y fracaso, estableciendo mecanismos de prevención, mientras se fortalecen las conductas. Según Robbins y Judge [45], la cultura organizacional comprende un sistema de significados que son compartidos por cada uno de los integrantes del equipo de trabajo y que hacen única la experiencia que se tiene en cada compañía. Entretanto, Araújo [46], manifiesta que la cultura organizacional se manifiesta en el proceder único de cada compañía. Esto es un factor dinámico, evolutivo, cultivable y manipulable en la gerencia y en ella se definen las creencias y los valores que funcionan como base de la actuación de una empresa. Como ejemplo, se mencionan las regulaciones organizacionales. Por esta razón, la calidad se aprecia en el desempeño laboral del personal, que depende de los patrones de conducta que se promueven a partir de este activo intangible. Mendoza, Hernández y Salazar [47], considera que la cultura organizacional es lo que hace única a cada empresa y comprende valores, creencias, reglas, procedimientos, normas e incluso el lenguaje empleado.

Inclusive, Mendoza, Hernández y Salazar [47], refieren que la cultura organizacional se aprende y que es adquirida como respuesta a los estímulos del entorno, pues las empresas no poseen la capacidad de controlar los estímulos que provienen del exterior, por lo que, en su lugar, adaptan su forma de operar. Por otra parte, Mendoza, Hernández y Salazar [47] la representan como un activo fundamental para las organizaciones, ya que les permite adaptarse oportunamente a los cambios repentinos que tienen paraje en el mercado y en la sociedad. Respecto al estudio de la cultura organizacional, una aportación valiosa es el modelo teórico propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983), citados en Rodríguez y Romo [48], el cual se conoce como Competing Values Approach, que se emplea para caracterizar la cultura organizacional de una compañía y que clasifica los resultados en cuatro tipos: la adhocrática, mercado, clan y jerárquica.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que la cultura organizacional es evidente en los entornos simbólicos en los que se comparten significados; pero a su vez representa un espacio en el que los colaboradores acceden a cierto grado de emancipación, superando el funcionalismo tayloriano, orientado en la productividad y los fenómenos del mercado, para dar protagonismo al humanismo de los estudios organizacionales, reconociendo la relevancia de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos corporativos [49].

Liderazgo Transformacional

Respecto a la definición de liderazgo transformacional, Bass y Avolio [50], plantean que consiste en la integración de los colaboradores a nivel personal con la misión de la empresa, superando los intereses particulares y enfocándolos en los objetivos colectivos. De la misma forma, para Velásquez [51], el liderazgo transformacional busca fomentar cambios en la conducta de los colaboradores, haciendo que estos tengan empatía y solidaridad entre ellos, para que se apoyen de forma armoniosa y colaborar en el cumplimiento de los objetivos planteados. Por su parte, Lerma [52], señala que el liderazgo transformacional se da cuando existe inspiración, por lo que aquellos que fungen como líderes deben tener impacto sobre sus colaboradores, contando con atributos que resulten motivadores para su equipo de trabajo y estableciendo metas que se consideren como significativas. Al respecto, Leithwood, Mascall y Strauss [53] afirman que, en el liderazgo transformacional, la participación de los colaboradores es fundamental, lo cual se logra cuando se asocia sus labores con un significado trascendental.

Para Argos e Izquierda [54], indican que esta forma de liderazgo se enfoca en fomentar cambios en la forma de pensar y por ende, en la conducta de los trabajadores, en lugar de simplemente orientar y dar instrucciones. En este sentido, el objetivo final de un líder transformacional es alcanzar su propia obsolescencia, porque se busca fomentar cambios en los colaboradores que les permita convertirse en activos autónomos, motivados y comprometidos con la misión y la visión de la empresa. Al respecto, Pertúz [55], se expresa que entre los atributos a considerar en un líder transformacional son: visión de cambio, asertividad, capacidad de motivar, comunicación, capacidad de negociación con respecto a las ideas e intereses de la empresa social.

En criterio de Noguera, Pitarch y Esparcia [56] afirman que el surgimiento del liderazgo transformacional se debe a los cambios que ha sufrido el ambiente organizacional, el cual se ha tornado cada vez más dinámico e incierto; empezando por los rasgos como la conducta y el poder dentro de la forma de administración. Se le da mayor jerarquía a las reacciones emocionales de los colaboradores frente a la visión trascendental que propone la empresa sobre las labores que se realizan, para establecer procesos colectivos de motivación e identificación social. Finalmente, un aspecto fundamental del liderazgo es la comunicación, por lo que se debe contar con los canales adecuados y los mecanismos para garantizar que todos los colaboradores se encuentren informados de lo que requieren saber para participar del cumplimiento de los objetivos de la empresa [55].

Employer branding

El concepto branding, proviene del término en inglés “Brand”, que significa marca, que consiste en la construcción de una marca, de cara al público, y hacia los clientes internos que son los empleados. De este concepto se deriva uno más que es el Employer Branding y que corresponde a la gestión de los conocimientos y percepciones de los empleados actuales sobre la empresa, haciendo que su experiencia motive a potenciales aspirantes a participar de la misma [57]. En este tenor, el concepto de Employer Branding empezó a adquirir mayor grado desde inicios del siglo XXI en el área de los recursos humanos, lo cual ha sido posible corroborar gracias a los registros de los motores de búsqueda en donde los usuarios de internet adquieren el contenido que consumen o en este caso, estudian [58]. Este fenómeno también se extendió a los escenarios académicos, haciendo que las investigaciones relacionadas con este tema fuesen

cada vez mejor recibidas, dada su innovadora combinación entre gestión de marca y la adaptación de los conceptos del branding que se origina en el marketing, para aplicarlo en los recursos humanos.

A pesar de que el estudio de este nuevo concepto tiene una década de avances, tal como lo señalan Backhaus y Tikoo [59], no existen suficientes estudios en los que se contemplen los elementos claves para su implementación. Además, guarda una gran similitud con las actividades clásicas del marketing interno, pero requiere de acciones adicionales. El marketing interno hace referencia al proceso a través del cual la empresa dota a los empleados de los métodos, estrategias y motivación, para presentar una experiencia positiva al público con su servicio [60]. La marca del empleador, al igual que la marca del producto, se encarga de destacar los beneficios emocionales y racionales que se pone a consideración del talento, para que este seleccione a su empresa como una buena opción de empleo [61]. De todo lo anterior es posible destacar tres aspectos fundamentales en el Employer Branding [62]: el reflejo de los valores de la marca hacia los consumidores gracias al compromiso de los empleados; la realización de la transmisión de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía; la importancia de la multidireccionalidad, es decir, la necesidad de aplicar las estrategias de branding de la marca empleadora a todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal. Infantes y Olayunca [63], explican que cada vez es más frecuente que las empresas concentren sus esfuerzos en la planeación estratégica de Employer Branding.

Materiales y Métodos

Este estudio es de tipo descriptivo, lo que significa que el proceso investigativo se limitó a la presentación de los datos obtenidos de la realidad, sin que estos hayan sido manipulados por el investigador. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista [64], indican que una investigación descriptiva, implica una serie de procesos entre los que se encuentran: el registro, la descripción, el análisis y la interpretación del comportamiento manifestado por el fenómeno de estudio. Es así como se realizó la recolección de la información para la obtención del primer objetivo y de allí partir a la elaboración del modelo de gestión humana basado en una aplicación informática. Acto seguido se implementó y socializó en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S.

Por otro lado, es de enfoque cuantitativo, misma que Hernández, Fernández y Baptista [64], definen como una serie de procesos sistemáticos que comprenden variables y categorías de tipo cuantitativo. Como señala Cerda [65], se caracteriza por su enfoque en datos relacionados con las magnitudes y el conteo que se obtienen por medio de la observación y el uso de instrumentos de medición de las unidades de análisis, el muestreo y el tratamiento estadístico. Explican Ñaupas et al. [66], este enfoque permite obtener respuestas a las preguntas de investigación y solucionar las hipótesis planteadas, a partir de la definición y medición de las variables de interés, que son analizadas por medio de métodos estadísticos descriptivos e inferenciales.

La muestra, según Tamayo y Tamayo [67] consideran que descansa en el principio de que las partes representan un todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída. Por ser la población pequeña, se toma en su totalidad para que la muestra sea representativa. Para este estudio se tomaron 26 colaboradores de la empresa Frigorífico Chiquinquirá S.A. ubicada en la ciudad de Chiquinquirá, departamento de Boyacá. El área administrativa con 10 personas (gerente, contador, revisor fiscal, jefe de salud ocupacional, veterinario, jefe de producción, auxiliar administrativa, auxiliar de producción y auxiliar

de salud ocupacional), y la operacional con 16 (nueve operarios para el proceso de producción, cuatro conductores, dos porteros y una persona de servicios generales).

El cuestionario se diseñó con 19 preguntas con respuesta escala tipo Likert, y se aplicó en el área administrativa representada por tres colaboradores (gerente, salud ocupacional y secretaria administrativa), para obtener información específica y evaluar las prácticas de gestión humana para el reconocimiento del desempeño de los colaboradores en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S., una vez implementado el nuevo modelo. Después de obtener estos resultados se procedió a generar las conclusiones sobre los objetivos realizados en torno a esta investigación. Acto seguido, se ingresó la información recolectada de las encuestas aplicadas directamente en la empresa a los colaboradores, en Microsoft Excel, se generaron las gráficas estadísticas y se hizo el respectivo análisis. En cuanto a las encuestas elaboradas en Google Form para la evaluación del modelo, se descargaron las gráficas y se analizaron.

Resultados

De acuerdo con los encuestados, la empresa cuenta con una persona encargada de la solución de problemas. Puede esperarse una respuesta oportuna de la misma ante cualquier posible eventualidad que comprometa el rendimiento de la empresa. De acuerdo con Vivar [68], resulta inusual, especialmente en las empresas latinoamericanas, que debido a su falta de resiliencia, se ven sujetas a múltiples riesgos y pérdidas, tal como sucedió con la crisis sanitaria del COVID – 19. En este orden de ideas, también se pudo identificar que la empresa suministra a sus empleados los recursos para desempeñar sus labores. Se asume que se trata de un entorno de trabajo satisfactorio para el personal, en tanto respondan a las expectativas de la empresa, al disponer de todas las herramientas necesarias para hacerlo. Esto es relevante desde el punto de vista de Sukier, Ramírez y Parra [69], cuando explican que, la correcta implementación de las estrategias de gestión del personal, permiten a una empresa obtener ventajas competitivas que atraen talento, retienen el que ya se posee y extrae el mayor potencial de rendimiento.

Diagnóstico de las prácticas de gestión humana para el reconocimiento del desempeño actual de los colaboradores en el frigorífico Chiquinquirá S.A.S.

Cabe destacar que, la empresa realiza reconocimientos constantes de los esfuerzos de sus empleados, lo cual permite que se sientan valorados a nivel personal y laboral; aspectos que son relevantes cuando se espera obtener el mejor desempeño. De lo contrario, se mostrarían altamente desmotivados, estresados y activamente buscando alternativas de empleo, lo que representa una pérdida para la empresa, teniendo en cuenta la inversión en tiempo y dinero que debe efectuarse durante el proceso de reclutamiento, integración y capacitación del talento humano. Esto refleja el cambio de paradigma señalado por Marín [27], con respecto a las actividades de gestión, en donde se ha llegado a reconocer al personal como el activo más importante de la empresa. En cuanto a la cultura y clima laboral, la empresa cuenta con políticas que previenen la victimización de los empleados por sus semejantes o superiores a través de la discriminación o el acoso, garantizando una adecuada convivencia y la creación de espacios seguros en los que los colaboradores pueden concentrarse en sus actividades productivas.

Lineamientos de gestión humana a través de una aplicación informática para fortalecer el desempeño de los colaboradores en EL FRIGORÍFICO CHIQUINQUIRÁ S.A

Para el diseño de este modelo, se hizo empleo de la documentación disponible en la empresa y posteriormente se modificaron o crearon algunos manuales para compensar los vacíos conceptuales o procedimentales dentro de la división de gestión humana. Esta información fue incluida en la aplicación porque resulta significativa para los interesados. Es un instrumento guía que les permite disminuir el grado de improvisación en los procesos de gestión de las actividades en la organización, para que se consultaran fácilmente, por el personal que contasen con la autorización de la empresa para acceder al modelo en el cumplimiento de sus funciones. A continuación, se aprecia a detalle el proceso y los resultados obtenidos.

ETAPA 1: Revisión de la estructura organizacional. Se revisó la estructura organizacional con la misión, visión, y demás aspectos generales de la empresa.

ETAPA 2: Actualización de los manuales. Como la empresa ya tenía algunos manuales, se procedió a su respectiva revisión, modificación y adaptación a las necesidades actuales normativas.

ETAPA 3: definición de competencias. Se expusieron las competencias que se requieren para cada cargo.

ETAPA 4: diccionario de competencias. Se expusieron las competencias con sus respectivas descripciones,

ETAPA 5: Implementación del modelo de gestión en Microsoft Excel, a partir de un programa de búsqueda.

ETAPA 6: Socialización. Se expuso el contenido del modelo y se explicó la forma de utilizar la aplicación informática para la mayor facilidad en la búsqueda de información y modificación de cada uno de los manuales.

Evaluación de la implementación del modelo de gestión humana de acuerdo con el desempeño de los colaboradores en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S.

Finalmente, con el objetivo de evaluar la implementación del modelo de gestión humana teniendo en cuenta el desempeño de los colaboradores en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S. se procedió a aplicar una encuesta con respuestas en escala tipo Likert y 19 ítems dentro de la plataforma Google Forms, en la que se involucraron 26 colaboradores operativos y administrativos dentro de la organización. Existen dudas sobre la correspondencia del contenido presentado en la aplicación con la normatividad vigente, como lo indica Estebanell et al. [12], este tipo de herramientas se emplean principalmente para superar las limitaciones de tiempo y espacios que experimenten las empresas. En la encuesta de evaluación y en la socialización, respecto al impacto, la mayoría señaló que esta herramienta representa una oportunidad de mejoramiento de su desempeño.

Conclusiones

En el primer objetivo que corresponde al diagnóstico de las prácticas de gestión humana para el reconocimiento del desempeño actual de los colaboradores en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S., se concluyó que el

personal de la empresa, experimenta un alto grado de satisfacción con las condiciones en las que trabaja, las oportunidades de crecimiento en la organización, el ambiente de trabajo, el clima laboral, los mecanismos de solución de conflictos, la disposición de sus compañeros a ayudarse entre sí y las garantías de bienestar que se ofrecen en aspectos como la separación de la vida laboral y la personal; además de que cuenta con una relación positiva con la gerencia. En cuanto al segundo objetivo sobre el diseño de un modelo de gestión humana mediado por aplicaciones informáticas para el fortalecimiento en el desempeño de los colaboradores en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S. se concluye que la mejor manera de introducir este recurso en la empresa, es soportándolo en una aplicación basada en Microsoft Excel. Otros documentos disponibles son: los manuales de comunicación, funciones y convivencia.

En el tercer objetivo de la evaluación de la implementación del modelo de gestión humana, de acuerdo con el desempeño de los colaboradores en el Frigorífico Chiquinquirá S.A.S. se concluye que la propuesta presentada a la empresa representa una oportunidad para que el personal se apropie de los conceptos relacionados con la gestión humana y se adapte el modelo entregado a sus necesidades concretas, porque pese a que la mayoría de los colaboradores señalaron encontrarse satisfechos con la propuesta. En cuanto al impacto generado en los colaboradores de la empresa, se observa que su desempeño se mejoró ampliamente.

Respecto al impacto de la comunidad en general, cabe destacar que cuando los colaboradores se desempeñan efectivamente en su labor, muestran una actitud positiva y receptiva hacia los clientes externos. Esto es de gran significancia porque la empresa continúa tomando ventaja en el mercado competitivo con sus implementaciones que la presentan como una más a la vanguardia de la tecnología. Cabe resaltar, que con la aplicación informática, los colaboradores y los directivos pueden tomar decisiones fundamentadas y oportunas; además, la aplicación es modificable fácilmente a las necesidades de la empresa y a las nuevas normativas que se vayan gestando en el país. En este caso, la innovación de la inclusión de una aplicación informática, es una estrategia que genera oportunidad en cuanto a la gestión y control del talento humano, lo que maximiza los resultados positivos y la eficiencia al utilizarla. Así también, crea transparencia en la ejecución de las actividades de los colaboradores porque dicha aplicación se encuentra expuesta en el código presentado en el trabajo, el cual redirige a cada persona a la aplicación, desde un celular o computador y en cualquier momento del día; es decir, que les minimiza tiempos a la hora de leer algún documento de gestión de talento humano de su competencia, y que hagan las requisiciones en tiempo real.

Referencias

- [1] A. Areas y J. Bayón, "Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid - España," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, n° 92, pp. 1463-1474, 2020.
- [2] B. Agudelo, "Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia," *Entramado*, n° 1, pp. 116-137, 2019.
- [3] J. Angarita, M. Delgado y J. García, «Diseño de aplicación móvil para gestión del talento humano en la empresa Frigorífico Chiquinquirá S.A.,» *Revista Colombiana de Tecnologías de Avanzada*, vol. 2, pp. 16-30, 2022.
- [4] Oxford Economics, "Talento Global 2021: cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias

de recursos humanos," *Oxford Economics*, New York, 2021.

- [5] H. Hamadamin y T. Atan, "The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment," *Sustainability*, vol. 11, n° 20, p. 1–19, 2019.
- [6] C. Ocampo y Y. López, "Habilidades emprendedoras: importancia, evolución y subtemas emergentes. Una revisión de literatura," *Económicas CUC*, vol. 42, n° 1, p. 192–210, 2021.
- [7] L. Münch, *Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*, México, D. C.: Pearson, 2014.
- [8] J. Torrent y P. Ficapal, "TIC, cualificación, organización y productividad del trabajo: un análisis empírico sobre las nuevas fuentes de la eficiencia empresarial en Cataluña," *Investigaciones Regionales*, n° 20, pp. 93-115, 2011.
- [9] D. Quiroga, J. Torrent y C. Murcia, "Usos de las TIC en América Latina: una caracterización Ingениare," *Revista Chilena de Ingeniería*, vol. 25, n° 2, pp. 289-305, 2017.
- [10] Asociación Nacional de Industriales [ANDI], "Encuesta de Transformación Digital 2017," 2017. [En línea]. Available: <https://www.andi.com.co/Uploads/Encuesta%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20ANDI.pdf>.
- [11] Cámara de Comercio de Bogotá, "El Observatorio de Economía Digital," Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, Colombia, 2018.
- [12] M. Estebanell, J. Ferrés, P. Cornellà y D. Codina, *Realidad aumentada y códigos QR en educación*, Barcelona, España: Espiral, 2012.
- [13] A. Villarreal, "Historia, cambios y evolución de la administración," Gestipolis, 2013. [En línea]. Available: <https://www.gestipolis.com/historia-cambios-y-evolucion-de-la-administracion/>. [Último acceso: Ago. 12, 2022].
- [14] E. Linares, A. Hernández y N. Penado, «Diseño de un sistema de gestión de talento humano para la mejora del desempeño de los empleados de la empresa “Grupo Saytec, S.A. De C.V.”, del municipio de San Salvador,» Universidad de El Salvador, El Salvador, 2019.
- [15] F. Longo, "Marco analítico para el diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil," ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública , Barcelona, España, 2002.
- [16] Escuela Superior de Administración Pública [ESAP], "Desarrollo del Sistema de Gestión del Talento humano por Competencias Nacional," ESAP, Bogotá, Colombia, 2016.
- [17] Alcaldía de Bogotá, "Plan Estratégico de Talento Humano," Alcaldía de Bogotá, Bogotá, Colombia, 2018.

- [18] N. López, "Talento Humano Sistema de Gestión por competencias," Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia, 2010.
- [19] O. Anzola, "La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía," *Universitas Psychologica*, vol. 17, n° 1, pp. 1-14, 2017.
- [20] G. Calderón, J. Naranjo y C. Álvarez, "Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral," *Cuadernos de Administración - Bogotá*, vol. 23, n° 41, pp. 13-36, 2010.
- [21] D. Jiménez y R. Sanz, "Innovation and human resource management fit: An empirical study," *International Journal of Manpower*, vol. 26, n° 4, pp. 364-381, 2005.
- [22] A. González, "Métodos de compensación basados en competencias," Universidad del Norte (UNINORTE), Barranquilla, Colombia, 2012.
- [23] F. Atehortúa y R. Bustamante, "Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo," Universidad de Antioquia, Antioquia, Colombia, 2008.
- [24] J. Gómez y N. Mayorga, "Mejoramiento del Proceso de Gestión del Talento Humano para la Empresa Covolco ubicada en la ciudad de Bucaramanga," Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, 2018.
- [25] O. Anzola, "Importancia de la gestión de la cultura en procesos de certificación de calidad," *Rev Sotavento*, n° 16, pp. 24-40, 2011.
- [26] D. Marín, "Administración y racionalidad," *Rev Sotavento*, vol. 24, n° 1, pp. 8-41, 2005.
- [27] D. Marín, "Empresas no deben temer al uso de tecnología en la gestión del talento," Portafolio, 2020. [En línea]. Available: <https://www.portafolio.co/mas-contenido/empresas-no-deben-temer-al-uso-de-tecnologia-en-la-gestion-del-talento-543459>.
- [28] P. Drucker, "The practice of management," Oxford University Press, New York, 2008.
- [29] M. Jáuregui, "¿Qué es el management?," 2016. [En línea]. Available: <https://aprendiendoadministracion.com/que-es-el-management/>.
- [30] J. Nascimento, "Cuando el management dejó el biberón," *Capacitando en Costos*, 2006. [En línea]. Available: http://capacitacionencostos.blogspot.com/2006_03_01_archive.html.
- [31] A. Gutiérrez, "El management: una alternativa de dirección empresarial," Biblioteca Central Pedro Zulen, 2016. [En línea]. Available: <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/management.htm>.

- [32] Organización Internacional del Trabajo [OIT], "¿Qué son las competencias?," OTC, 2022. [En línea]. Available: <https://www.otece.com/otc-competencias-oit.html#:~:text=La%20OIT%20%2F%20Organizaci%C3%B3n%20Internacional%20del,o%20actividad%2C%20de%20manera%20eficiente%2C>.
- [33] D. Aguirre, M. Cardona y D. Garcés, "Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá," *Suma de Negocios*, vol. 4, n° 1, pp. 89-97, 2013.
- [34] M. Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias, Buenos Aires: Granica, 2006.
- [35] A. Sánchez, C. Martínez y C. Marrero, "Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias," *Ingeniería Industrial*, vol. 26, n° 2, pp. 3-10, 2005.
- [36] R. Ángel, J. Freire, M. Sinaluisa y D. Santillán, "Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador," *Revista Industrial Data*, vol. 22, n° 2, pp. 139-156, 2019.
- [37] M. Alles, Desempeño por competencias. Evaluación 360°, Buenos Aires: Granica, 2005.
- [38] EAE Business School, "Tendencias en gestión del talento humano por competencias," 2021. [En línea]. Available: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tendencias-en-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>.
- [39] D. Rincón y M. Romero, "Tendencias organizacionales de las empresas," *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 7, n° 19, pp. 355-374, 2002.
- [40] Asociación Española de Directivos [AED], "2020-2030. Tendencias para la nueva década (III): organizaciones," 2021. [En línea]. Available: <https://asociaciondedirectivos.org/2020-2030-tendencias-para-la-nueva-decada-iii-organizaciones/>.
- [41] J. Martín, "Comunicación y cultura mundo: nuevas dinámicas globales de lo cultural," *Signo y Pensamiento*, vol. 29, n° 57, pp. 20-34, 2010.
- [42] J. Yopan, N. Palmero y J. Santos, "Cultura organizacional," *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, vol. 11, n° 20, pp. 263-281, 2020.
- [43] E. Schein, La cultura empresarial y el liderazgo, La Habana: Félix Varela, 2004.
- [44] E. Kast y E. Rosenzweig, Administración de las organizaciones, México: McGraw-Hill, 2003.
- [45] S. Robbins y T. Judge, Comportamiento organizacional, México: Pearson, 2009.
- [46] A. Araújo, "La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa," *Visión*

Gerencial, nº 2, pp. 219-239, 2010.

- [47] J. Mendoza, M. Hernández y B. Salazar, "La cultura organizacional en las PYMES," Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo, México, 2009.
- [48] C. Rodríguez y L. Romo, "Relación entre cultura y valores organizacionales," *Conciencia Tecnológica*, nº 45, pp. 12-17, 2013.
- [49] A. Abad y F. López, "La cultura organizacional versus la organización como cultura," *Revista Ciencia Unemi*, vol. 8, nº 14, pp. 113-121, 2015.
- [50] B. Bass y B. Avolio, *Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Palo Alto, California: Consulting Psychologist Press, 2006.
- [51] L. Velásquez, *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*, España: Ideas Propias, 2006.
- [52] A. Lerma, *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*, México: Thompson, 2007.
- [53] K. Leithwood, B. Mascall y T. Strauss, *Distributed leadership according to the evidence*, New York: Routledge Press, 2009.
- [54] J. Argos y P. Izquierda, *Liderazgo y educación*, Madrid: Publican, 2013.
- [55] F. Pertúz, "Liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la Responsabilidad Social Empresarial," *Telos*, vol. 20, nº 2, pp. 376-388, 2018.
- [56] J. Noguera, M. Pitarch y J. Esparcia, *Gestión y promoción del desarrollo local*, Valencia: Universidad de Valencia, 2011.
- [57] J. Sullivan, "Eight elements of a successful employment brand," *ERaily*, 2004. [En línea]. Available: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
- [58] R. Burke y C. Cooper, *The peak performing organization*, Oxon, UK: Routledge, 2008.
- [59] K. Backhaus y S. Tikoo, "Conceptualizing and researching employer branding," *Career Development International*, vol. 9, nº 5, pp. 501-513, 2004.
- [60] A. Ferdous, "Integrated internal marketing communication (IIMC)," *Marketing Review*, vol. 8, nº 3, pp. 223-235, 2008.
- [61] S. Barrow y R. Mosley, *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*, England: Chichester, 2005.

- [62] M. Blasco, A. Rodríguez y S. Fernández, "Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador," *Universia Business Review*, nº 44, pp. 34-53, 2014.
- [63] Y. Infantes y Y. Olayunca, "Employer branding: la guerra por el talento humano," Universidad César Vallejo, Lima, Perú, 2021.
- [64] R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, *Metodología de la investigación*, México: McGraw-Hill, 2016.
- [65] H. Cerda, "Los elementos de la investigación cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos," Magisterio, Bogotá, 2011.
- [66] H. Ñaupas, E. Mejía, E. Novoa y A. Villagomez, *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*, Bogotá: Ediciones de la U, 2014.
- [67] A. Tamayo y F. Tamayo, *El proceso de la investigación científica*, Caracas, Venezuela: Limusa, 2015.
- [68] B. Vivar, "Análisis de la gestión del talento humano y la tecnología de comunicación por el Covid-19 en Guayaquil - Ecuador 2020," Universidad de Guayaquil, Guayaquil, 2020.
- [69] H. Sukier, R. Ramírez y M. Parra, "Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable," Corporación Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia, 2021.
- [70] R. Kaplan y D. Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, Madrid: Gestión 2000, 2012.