



Estrategias de fidelización y retención del talento humano en organizaciones modernas: Un análisis documental de la transformación organizacional en la era moderna.

Proyecto de Investigación Maestría en Gerencia del Talento Humano

Mauricio Yepes Mazo

Autor

Carlos Julio Castañeda

DBAS, en Ciencias Económicas Administrativas

Director de trabajo de grado

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Bogotá, Junio 2025

---

---

## **Agradecimientos**

Primero, agradezco a Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por brindarme la vida, la salud y la oportunidad de culminar con éxito esta etapa académica. Sin Su guía, nada de esto habría sido posible.

A mi familia, en especial a mis abuelos y a mi mamá, gracias por su amor incondicional, por acompañarme, guiarme y apoyarme en cada paso de este camino. Su fe en mí ha sido un pilar fundamental en este logro.

Expreso también mi más sincero agradecimiento a mi tutor, por su valiosa orientación, paciencia y aportes durante el desarrollo de este trabajo de grado. Su guía fue clave para alcanzar los objetivos propuestos.

A todos los docentes que hicieron parte de este proceso de formación, gracias por compartir sus conocimientos y experiencias, que enriquecieron no solo mi formación profesional, sino también mi crecimiento personal.

Finalmente, agradezco al Ejército Nacional, mi institución, por brindarme la oportunidad de realizar esta maestría. Me comprometo a aplicar los conocimientos adquiridos en beneficio de nuestra misión institucional y en pro del desarrollo del talento humano dentro de nuestras filas.

## **Resumen**

El presente trabajo se fundamenta en una revisión documental de fuentes académicas y científicas, comprendida entre los años 2015-2024, que nos permite identificar las tendencias organizacionales relacionadas a las estrategias de retención y fidelización del talento humano de las corporaciones modernas.

La investigación pretende analizar y sistematizar, desde una perspectiva cualitativa, los iii modelos organizacionales que integran la gestión integral del talento humano como eje estratégico, así mismo busca identificar y describir los modelos organizacionales exitosos que han implementado la gestión integral del talento humano como una estrategia central de administración organizacional, con el fin de comparar los fundamentos teóricos y operativos de cada modelo implementado para señalar las fortalezas y oportunidades de repetición en otras organizaciones.

Las estrategias de endomarketing juegan un papel fundamental en la cultura y el clima organizacional de las corporaciones, sus diversas formas de implementación en las organizaciones modernas evidencian la relación estrecha entre la productividad y el bienestar del capital humano, un ejemplo significativo es la comunicación interna organizacional, la tendencia de su fortalecimiento por medio de plataformas digitales o redes sociales estimula el adecuado flujo de información al interior de las empresas lo cual evita duplicidad en procesos, o inadecuado desarrollo de tareas debido a la desinformación (Delgado, 2021).

Los programas de salario emocional o reconocimiento de competencias al interior de las empresas han tenido una gran acogida en la modernidad, aunque su planteamiento surge en 1965, con la teoría de la Equidad de John Stacy Adams, que postula planteamientos interesantes relacionados al desempeño, la motivación y las recompensas percibidas por los empleados, es imperioso establecer como se implementan las diferentes estrategias de fidelización en las corporaciones modernas y como surgen nuevas estrategias que sirven como pivote para la productividad organizacional y hacen parte de la responsabilidad social empresarial.

**Palabras Clave:** Endomarketing, Talento humano, Clima organizacional, Salario emocional, Responsabilidad Social empresarial.

This work is based on a documentary review of academic and scientific sources, between 2015-2024, which allows us to identify organizational trends related to retention strategies and loyalty of human talent in modern corporations.

The research aims to analyze and systematize, from a qualitative perspective, the organizational models that integrate the integral management of human talent as a strategic axis, likewise it seeks to identify and describe the successful organizational models that have implemented the integral management of human talent as a central strategy of organizational administration, in order to compare the theoretical and operational foundations of each implemented model to point out the strengths and opportunities for replication in other organizations.

The endomarketing strategies play a fundamental role in the culture and organizational climate of corporations, its various forms of implementation in modern organizations show the close relationship between productivity and the welfare of human capital, a significant example is the internal organizational communication, the trend of strengthening it through digital platforms or social networks stimulates the proper flow of information within companies which avoids duplication in processes, or inadequate development of tasks due to misinformation (Delgado, 2021).

The programs of emotional salary or recognition of competencies within the companies have had a great reception in modernity, although its approach arises in 1965, with the theory of Equity of John Stacy Adams, which postulates interesting approaches related to performance, motivation and rewards perceived by employees, it is imperative to establish how the different

loyalty strategies are implemented in modern corporations and how new strategies arise that v  
serve as a pivot for organizational productivity and are part of corporate social responsibility.

**Keywords:** Endomarketing, Human talent, Organizational climate, Emotional salary, Corporate social responsibility.

Resumen .....	III
Abstract .....	IV
Introducción e información general.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Pregunta de investigación.....	4
Justificación.....	5
Objetivos generales y específicos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Antecedentes teóricos y empíricos.....	6
Marco teórico.....	6
Antecedentes empíricos.....	9
Marco normativo.....	11
Diseño metodológico.....	12
Tipo de investigación.....	12
Alcance de investigación.....	13
Diseño de investigación.....	14
Fuentes de información.....	15
Criterios de elegibilidad.....	15
Protocolo de revisión .....	16
Descripción de la población y la muestra.....	16

	vii
Técnica de recolección de información .....	16
Procedimiento análisis de datos.....	17
Resultados.....	20
Estrategias de endomarketing en empresas colombianas.....	21
Discusión.....	33
Conclusiones.....	35

## Lista de tablas

viii

Tabla 1. Descripción documental inicial .....	18
Tabla 2. Categorías y preguntas centrales del estudio .....	19
Tabla 3. Caracterización organizacional de modelos revisados.....	22
Tabla 4. Descripción códigos emergentes.....	24

Figura1. Diagrama de rastreo y selección documental.....	17
Figura2. Ficha de recolección de información.....	20
Figura3. Proceso de recolección de información.....	21
Figura 4. Ranking de empresas con mejor reputación organizacional.....	23
Figura 5. Tendencias de palabras en muestra documental.....	24
Figura 6. Tendencias de código en ficha BANCOLOMBIA.....	26
Figura 7. Tendencias de código en ficha NUTRESA.....	27
Figura 8. Tendencias de código en ficha ALPINA.....	28
Figura 9. Tendencias de código en ficha CREPPES AND WAFLES.....	28
Figura 10. Tendencias de código en ficha SERVIENTREGA.....	33
Figura 11. Tendencias de código en ficha ALQUERIA.....	31
Figura 12. Tendencias de código en ficha BAVARIA.....	31
Figura 13. Tendencias de código en ficha EPM.....	32



Las políticas de desarrollo económico modernas han generado transformaciones en la manera de administración de personal al interior de las corporaciones, la presente investigación busca realizar una revisión documental que evidencie por medio de su análisis las transformaciones organizacionales destacando las estrategias de endomarketing que se implementan actualmente promoviendo el cambio de paradigma de los modelos de producción tradicionales basados en los recursos financieros y no en el capital humano.

Actualmente, existen conceptos innovadores que promueven el cambio de paradigma y refuerzan significativamente la importancia de entornos psicológicamente seguros y productividad. Edmondson (2019), relacionado a lo anterior se han desarrollado estudios que detallan el valor organizacional y sus diversos aspectos en la relación del cliente y el colaborador, las relaciones sociales ocupan un lugar importante en la productividad.

En la actualidad, diversos autores han abordado la importancia del bienestar de los colaboradores y su estrecha relación la productividad empresarial, en este sentido, Zuluaga-Buriticá y Castellanos-Polo (2023) señalan que modelos de gestión centrados en el bienestar de los empleados contribuyen al rendimiento productivo de las organizaciones modernas, por lo tanto, el aspecto humano se ha convertido en un foco de interés por la sociedad productiva.

Los principios de gestión organizacional a pesar de ser propuestos varios siglos atrás, han sido incorporados por diversos gerentes estratégicos de la modernidad, Sánchez-Bayón (2020) señala que Ford y otras organizaciones implementaron los principios de gestión científica en la producción industrial, que son base fundamental de los enfoques modernos de administración empresarial basados métodos analíticos de personal.

El documento tiene diversas secciones, inicialmente, se presenta un acercamiento histórico-teórico que incluye componentes y fundamentos de administración organizacional y posteriormente se incluyen algunas teorías contemporáneas que presentan modelos de administración del capital humano en corporaciones modernas. En los siguientes capítulos, se encuentra el diseño metodológico que incluye en sus acápite la definición del tipo de investigación en este caso, es una investigación de tipo cualitativa, con diseño descriptivo que emplea como método la revisión documental y el análisis de contenido, así mismo detalla información de los instrumentos empleados y la muestra seleccionadas, estableciendo claramente los criterios de inclusión. Finalmente, se analiza la información recopilada en relación con las categorías planteadas y se resaltan las nuevas tendencias y las oportunidades de mejoras encontradas.

La presente investigación, aporta una visión integral de las diversas teorías de administración organizacional, evidencia con claridad las facilidades y dificultades de implementación y los componentes necesarios para lograr éxito en la gestión del talento humano en las corporaciones modernas.

### **Planteamiento del problema**

Susskind (2020) señala que en la era actual el ser humano conserva mucho más valor en sus capacidades personales que en su eficiencia productiva, así mismo Schwab (2022) sostiene que los paradigmas actuales se centran en las estrategias basadas en la innovación, el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento, esta propuesta conlleva a otros modelos previos centrados en la producción y la repetición de tareas a la obsolescencia.

El desarrollo tecnológico e industrial, también aportó a la deshumanización del trabajador, debido a la necesidad cada vez menor del empleo de un gran número de personas ya que han sido paulatinamente remplazadas por maquinarias, esto ha significado para el entorno empresarial un déficit de personal, debido a la falta de garantías y bienestar del trabajador, así mismo la inestabilidad en el mercado laboral por despidos masivos o renuncias en busca de mejores condiciones, estos factores generan altos costos en administración a las corporaciones, sin olvidar la creciente aparición de sindicatos que afectan directamente la productividad organización a la nivel mundial. Estos cambios han generado una necesaria una revisión de las políticas internas relacionadas a las condiciones laborales, lo cual ha generado una nueva tendencia en la administración de personal en relación a la flexibilidad laboral, la promoción de nuevos cargos, la rotación de puestos y la estimulación del trabajo en equipo mediante la capacitación y formación de los empleados. relaciones horizontales entre jefes y subordinados.

Las investigaciones recientes destacan la relevancia de las políticas de gestión humana y de endomarketing en las corporaciones actuales, en contraste a lo desarrollado teóricamente en el año 1911, Zuluaga-Buriticá y Castellanos-Polo (2023) señalan el proceso de transformación administrativa del sector empresarial, se destaca en su postulado la estrecha relación entre el bienestar laboral y la productividad. se ha reconocido el éxito empresarial en las organizaciones que conciben al empleado como capital fundamental y no solo los recursos financieros, físicos o tecnológicos. Este nuevo constructo se ha complementado con el uso frecuente de evaluación de competencias técnicas, comportamentales, la implementación de indicadores de evaluación, las mediciones frecuentes de clima organizacional y la implementación de estrategias de responsabilidad social y empresarial, sin embargo, aún existen vacíos en cuanto a la implementación de las estrategias de endomarketing y su implementación y acople a los

diferentes procesos y procedimientos organizacionales, en lo que refiere a la presente investigación se busca identificar y analizar de forma rigurosa por medio de categorías los factores que han permitido a las organizaciones el éxito y sostenibilidad en la implementación de prácticas de gestión del talento que favorezcan a los empleados.

4

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo se implementan las diferentes estrategias de gestión del talento humano, y cuál es su relación con la eficiencia y sostenibilidad organizacional en el contexto de transformación empresarial actual?

### **Justificación.**

La presente investigación es de gran importancia y pertinencia para el contexto académico, debido a que tras un análisis y comprensión del impacto de las estrategias de gestión humana y retención de empleados los resultados contribuirán al fortalecimiento de la gestión del talento humano en las corporaciones, y a la consolidación del conocimiento existente referente a los modelos actuales, así mismo permite la formulación teórica a futuros investigadores referente a los modelos de gestión humana.

En referencia al enfoque metodológico, la revisión documental ofrece herramientas para futuras investigaciones por medio del empleo de instrumentos que sirven como referente para el análisis de contenido, así mismo como investigador la revisión documental permite el enriquecimiento académico desde la comprensión de diversas perspectivas teóricas y prácticas ya que a través del análisis integral de diversos modelos teóricos se logra una construcción compleja de conceptos teóricos con componentes funcionales evidenciados a través de las fichas de recolección.

Desde un enfoque social, la revisión documental recoge buenas prácticas empresariales 5 y su análisis categorial sirve como elemento propulsor de políticas laborales responsables y humanizadas que propendan por el bienestar del capital humano y beneficien la productividad empresarial, así mismo documentar los programas, modelos o estrategias de reconocimiento y recompensa empresarial refuerzan el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados con la empresa, lo cual convierte a los empleados en los primeros promotores de la marca(Gutiérrez, Sánchez & Morales, 2022).

### **Objetivos generales y específicos.**

**Objetivo General.** Analizar desde una perspectiva cualitativa, los modelos organizacionales que integran la gestión integral del talento humano como eje estratégico, mediante una revisión documental de las prácticas y estrategias adoptadas en organizaciones altamente competitivas en Colombia.

### **Objetivos específicos.**

1. Identificar estrategias organizacionales por medio de una búsqueda sistemática en bases de datos virtuales que incluyan empresas con al menos 1.000 empleados, con el fin de seleccionar y describir aquellos documentos que prioricen modelos organizacionales en los que la gestión integral del talento humano funcione como estrategia central.

2. Analizar las prácticas y estrategias implementadas en las organizaciones objeto de estudio mediante la construcción y aplicación de matrices de codificación y análisis temático en MAXQDA, con el propósito de describir sus elementos clave y las variaciones en su aplicación en cada contexto organizacional.

3. Comparar los fundamentos teóricos y operativos de cada modelo, destacando sus<sup>6</sup> fortalezas, limitaciones y oportunidades de replicación, con el fin de ofrecer una evaluación crítica e integral de su aplicabilidad.

### **Antecedentes teóricos y empíricos**

#### **Marco teórico**

En aras de brindarle a la presente investigación un componente teórico y ofrecer una ruta clara que permita contextualizar en lo referente al tema de investigación y lograr un desarrollo del contenido y la ejecución de los objetivos propuestos, a continuación, se presentan los ejes temáticos fundamentales que sirven de fundamento para la investigación.

La teoría de recursos y capacidades propuesta por Barney (1991), señala la importancia de la administración de las capacidades en las organizaciones, su actualización constante logra ventajas sobresalientes en el mercado, en este contexto es primordial comprender que un recurso es cualquier activo, capacidad, proceso, procedimiento, conocimiento o información que permita que la organización mejore su eficiencia. Becker (1964) formula su teoría del capital humano y aporta significativamente al crecimiento social, relaciona estrechamente la productividad con los conocimientos y competencias adquiridos por los individuos, constituyéndolos como un tipo de capital fundamental para los retornos económicos.

No obstante, para que el capital humano sea útil y haga parte de un indicador de desempeño organizacional, es imperioso comprender que hace parte de un sistema relacionado (Von Bertalanffy, 1968), donde la comunicación entre procesos y personas fundamenta las estrategias organizacionales.

El concepto de sistema e inter relacionamiento de recursos internos de una organización<sup>7</sup> hace parte de un movimiento que emerge en 1990, y surge con fuerza el concepto de marketing interno, también conocido como endomarketing, su fundamento teórico resalta las prácticas de gestión de los Recursos Humanos de las empresas y en enfoque administrativo y estratégico al llamado cliente interno (Ramírez y Mendoza 2021), este principio sistémico organizacional se refuerza en 1997 por la teoría de capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997), ya que invita al sector empresarial a la flexibilidad y modernización constante de procesos en pro de la rentabilidad empresarial, como ejes fundamentales de esta teoría se encuentra la reconfiguración de los recursos empresariales, la construcción de relaciones y la capacidad de responder a un entorno volátil, que cada día demanda más innovación y conocimiento, por otro lado no solo el contexto económico o tecnológico incide en las estrategias de endomarketing, ya que las propuestas de valor como empleador (EVP, Employer Value Proposition), constituyen una herramienta fundamental para la contención del talento humano y la atracción de candidatos alineados con la misión y el propósito organizacional, es así como surge la teoría del employer branding, basada en la aplicación de principios de mercadotecnia en las dependencias de recursos humanos de las organizaciones, esto con el propósito de estrechar las relaciones entre la marca empleadora y el cliente interno, estos conceptos fueron planteados con anterioridad y coinciden categorialmente con lo expuesto como ventaja competitiva e imitable por Moroko y Uncles (2020).

El employer branding compila múltiples conceptos que convergen en un mismo propósito: promover estrategias de atracción de talento y las estrategias combinadas interdisciplinariamente en la organización de las dependencias líderes en marketing y recursos humanos con el fin de comprometer el talento con la marca (Gavilán y Avello, 2011).

Por otra parte, el enfoque en competencias blandas o socioemocionales en el entorno empresarial y la comunicación hacen parte de los recursos estratégicos de las organizaciones modernas, considerando estas habilidades como necesidades para el desarrollo personal de los empleados. Almengor (2022) argumenta que las habilidades interpersonales, intrapersonales y cognitivas son valiosas y difíciles de imitar en un entorno empresarial competitivo, los avances de gestión y productividad han sido el resultado de una adecuada práctica de administración del talento humano, Córdova Verdugo et al. (2025) señalan la importancia de la formación y el desarrollo de los empleados para el posicionamiento empresarial y la eficacia operativa, al respecto Kassar Mora y Cabrera Pabón (2023) posicionan al reskilling como una estrategia organizacional permanente, pues la actualización constante de competencias permite a las empresas adaptarse con agilidad a entornos cambiantes .

En la misma línea, el reskilling y la inteligencia artificial son dos conceptos que se correlacionan para lograr una implementación eficaz, Martí Femenía et al. (2024) indica en su estudio la importancia de la inteligencia artificial en las organizaciones actuales, en relación a las áreas de recursos humanos de las organizaciones modernas, la IA se ha convertido en una estrategia fundamental para los procesos de selección, capacitación, retención y desarrollo de objetivos estratégicos organizacionales.

Del mismo modo, Fernández Sánchez y Aguirre Rivera (2023) han identificado una correlación positiva significativa ( $\rho=0.72$ ) entre comunicación interna de calidad y efectividad en los procesos de gestión de una empresa, lo que permite inferir que las estrategias enfocadas a la comunicación organizacional es una herramienta efectiva para optimizar la productividad de los empleados.

La gestión estratégica del talento humano va más allá de la administración de personal, 9 ya que propende integrar las prácticas de Recursos Humanos directamente con los objetivos estratégicos empresariales, al respecto Ulrich (1997) señala este concepto como un movilizador y un pivote de los recursos humanos moderno, ya que los ejes se fundamentan en el desarrollo de competencias, la evaluación de desempeño para impulsar la ventaja competitiva.

### **Antecedentes empíricos**

El rastreo y análisis de investigaciones previas sobre la gestión del talento humano y las tendencias de endomarketing en las organizaciones modernas constituye una guía académica para esta investigación, ya que nos indica el estado actual de los estudios, las tendencias investigativas y las posibles brechas en el conocimiento.

Rodríguez (2012), propone una investigación basada en el análisis documental titulada “Employer branding” : un estudio sobre la construcción de la marca del empleador, en mencionado estudio prevé conocer y analizar cómo se comportan los componentes principales del proceso de construcción de la marca del empleador, su estudio constata que el proceso de construcción de la marca del empleador debe ir en consonancia con la consolidación de la marca en el país en el que se lleva a cabo el proceso, así mismo que la transmisión de valores y ventajas por parte de la compañía tiene un efecto positivo en la percepción de pertenencia y en la actitud hacia la misma.

García (2019), desarrolla una investigación titulada “Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas”, cuyo propósito es la importancia del “employer branding”, su razón de ser, los aspectos que la configuran y su percepción por el trabajador, dentro de los resultados más significativos de esta investigación se

encuentran los nuevos componentes de la dirección de recursos humanos, las ventajas competitivas actuales y su funcionalidad en las organizaciones. 10

Crespo et al. (2021), Desarrollaron un estudio de caso cuyo propósito fue analizar la propuesta de valor al empleado que algunas entidades financieras españolas promulgan en sus códigos éticos y de conducta, en sus resultados más significativos encontraron, en sus resultados denotan que las entidades financieras integradas en el Ibex 35 tienen un grado de desarrollo alto, con respecto a la comunicación y que promueven una imagen de buen lugar para trabajar a través de la afiliación y el desarrollo profesional principalmente.

Gómez (2021), propone un protocolo gestión de Employer Branding para los empleados de una organización de servicios que contribuya a generar Engagement, en sus conclusiones expone que el employer Branding puede afianzar la identificación del empleado con la marca empleadora lo cual contribuye a un mayor compromiso y engagement.

Rayón Valpuesta (2022), presenta un modelo de Employer Branding, como facilitador de la gestión estratégica de talento humano y su vinculación con el compromiso organizacional su investigación aplica los principios del marketing aplicados a los recursos humanos.

Agreda (2022), desarrolla un estudio titulado “Propuesta de implementación de una estrategia de employer branding para la atracción y retención de talentos en una organización de la ciudad de palmira”, cuyo objetivo fue diseñar un plan de implementación de Employer Branding para mejorar los niveles de atracción y retención de talentos en una organización de la Ciudad de Palmira., su proyecto brinda una propuesta que aporta guías argumentadas que facilita al empleador consideraciones viables para la implementación de estrategias que logren beneficiar el capital humano, garantizando la preservación del mismo y el cubrimiento de vacantes.

En el 2022, se desarrolló un estudio titulado: “Employer branding: una experiencia comparativa en organizaciones e investigadores”, que examina el efecto de la marca del empleador y su correlación con el sentido de pertenencia de los empleados mediante la aplicación de la teoría de la congruencia de valores (Arroyo Rodríguez et al., 2022), este estudio fue de alto valor para el desarrollo de la investigación. 11

López Artacho, (2022), desarrolla una investigación que propende por el estudio de la importancia del employer branding en la gestión del talento en la empresa actual, e incluyen numerosas definiciones del término proporcionadas por expertos seguido de los factores importantes del Employer Branding y algunos modelos teóricos propuestos por diferentes autores.

Duque-Rengel et al. (2024), desarrolla una investigación titulada: “Employer branding su abordaje en Iberoamérica: Tendencias a partir de un análisis bibliométrico” cuyo método es similar al empleado en el presente estudio que busca mostrar una mirada profunda al abordaje del employer branding. A partir de una revisión bibliográfica en Iberoamérica.

Guardado (2024), desarrolla un estudio que buscó presentar los beneficios que generaría la implementación del employer branding en el ámbito del capital humano y las finanzas de las MiPymes, estudio significativo debido a sus resultados que constatan que implementar el employer branding en una MiPyME es una apuesta inteligente de cara a cumplir con los objetivos organizacionales, ya que construir una imagen adecuada de la marca empleadora de la MiPyME la volverá atractiva para los candidatos potenciales y reales.

### **Marco normativo**

Se realiza la verificación de normas o lineamientos relacionados con las condiciones laborales y el bienestar organizacional de los empleados en las empresas colombianas para que

sean base teórica y normativa que permitan un análisis profundo de panorama actual y las posibles mejoras a las políticas públicas que inciden en el tema de investigación. 12

El Decreto 614 de 1984, es un referente significativo que permite establecer las bases para administración de la salud ocupacional en el contexto empresarial, lo cual permite el desarrollo de condiciones seguras en el trabajo.

El Decreto Ley 1567 de 1998 y Decreto 1083 de 2015 enfatiza sobre la importancia de los programas de bienestar social y los incentivos para mejorar la calidad de vida de los servidores públicos en Colombia, es importante señalar que solo tiene validez en las empresas del estado.

Es importante resaltar que dentro de las referencias normativas existentes se contempla a la familia como un factor importante para el ambiente laboral, la Ley 1857 de 2017, modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar medidas de protección a la familia de los empleadores, esta ley promueve el cuidado de la familiar y estimula hábitos de vida familiares favorables.

Las dinámicas globales han promovido la estructuración de nuevas normas y lineamientos que favorezcan la calidad de vida del trabajador, una de ellas es la pandemia del COVID-19, en el año 2021 se establece la Ley 2088 de 2021 que regula la habilitación del trabajo en casa (teletrabajo) en situaciones excepcionales, contribuyendo a la conciliación entre la vida personal y profesional.

## **Diseño metodológico**

### **Tipo de investigación**

La presente investigación es cualitativa, con un enfoque documental aplicado. sobre el análisis e interpretación de documentos empresariales, institucionales y organizacionales oficiales

para identificar estrategias utilizadas para la fidelización y retención de empleados. Este tipo<sup>13</sup> de investigación permite explorar los fenómenos sociales asociados a la gestión del talento en contextos organizacionales reales desde una perspectiva interpretativa (Sandín, 2003; Flick, 2015).

A diferencia de las revisiones sistemáticas o bibliográficas tradicionales, esta investigación centra su mirada en fuentes de tipo empírico-no científico, lo que la ubica dentro de una lógica cualitativa con fuerte componente exploratorio. Según Hernández Sampieri et al. (2021), este tipo de estudios se apoya en la revisión y análisis de documentos no académicos, ya que este tipo de estudio juegan un papel importante como fuentes de información para la comprensión del fenómeno estudiado.

La revisión documental, permite el desarrollo sistemático de un proceso de síntesis de información cualitativa, en el presente estudio se desarrollará triangulación de diversos referentes textuales, empleando contrastes con otras fuentes de información analizando contenidos o en algunos casos discursos o entrevistas de los participantes. Bisquerra (2004), considera de gran importancia el análisis de contenido ya que “Constituye un soporte intelectual de la acumulación de conocimientos, facilita el acercamiento a la evolución del talento humano ofreciendo una base conceptual”. (Sánchez & Angeles, 2017, p. 224).

### **Alcance de investigación**

El alcance de esta investigación es descriptivo, en términos exploratorios, se busca indagar tendencias y prácticas organizacionales reales relacionadas con la gestión del talento humano, utilizando para ello documentos institucionales un referente importante para el diseño metodológico es lo propuesto por Martínez y González (2022), los estudios de este tipo permiten generar un primer acercamiento al objeto de estudio cuando aún no existen suficientes investigaciones científicas o cuando el interés se centra en la práctica real más que en la teoría ya

que nos enfoca en la identificación, comprensión y sistematización de documentos por medio 14 del análisis de características fundamentales del objeto de estudio con el propósito de la estructuración de un horizonte claro sobre el fenómeno estudiado.

### **Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación es no experimental de tipo transversal y con enfoque documental cualitativo, tal como lo describe Martínez y González (2022) que indica el aporte de este tipo de estudios permiten analizar prácticas organizacionales específicas, especialmente cuando se aplican a fenómenos de gestión del talento en contextos reales. la investigación busca observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, en este caso las estrategias empleadas y documentadas relacionadas a la gestión humana y la fidelización y retención del talento humano, su foco directo es la recopilación y el análisis documental, se apoya en el análisis de contenido como técnica principal para la interpretación de documentos seleccionados, según Bardin (2016), esta técnica permite examinar de manera sistemática el contenido de los documentos para extraer significados, patrones y tendencias.

La información analizada corresponde a documentos producidos entre 2015 y 2024, incluyendo manuales de gestión, informes institucionales, publicaciones oficiales y discursos organizacionales. La selección se realizó bajo criterios de pertinencia temática, actualidad y aplicabilidad.

Aunque esta investigación parte del análisis documental, la naturaleza de los documentos seleccionados no es científica-académica sino institucional y empresarial. Por ello, el estudio se enmarca en un enfoque documental-aplicado, que se orienta a comprender las prácticas organizacionales desde los documentos que las instituciones generan en el ejercicio real de su

gestión. Esta distinción es clave para establecer la pertinencia metodológica y el tipo de análisis realizado.

15

### **Fuentes de información**

Los documentos revisados se rastrearon por medio de bases de datos electrónicas, considerando los criterios de elegibilidad, los procesos de búsqueda se realizaron entre enero y abril del año 2025, las bases de datos empleadas fueron las siguientes: EBSCO, Scielo (Scientific Electronic Library Online), Redalyc, TDX, Google Académico, Royalty Range, Einforma, Refseek\*.

### **Criterios de elegibilidad**

La investigación de tipo cualitativo, con enfoque en la revisión documental considera que la muestra corresponde a los documentos académicos, científicos, o estudios que tengan relación al objeto de estudio, publicados en fuentes confiables y que cumplan con las características establecidas en modo temporal (2015-2024) y organizacional

Se definieron criterios de elegibilidad y exclusión para seleccionar los documentos considerados como pertinentes para utilizarlos en la investigación. Los criterios seguidos fueron: 1) cada documento seleccionado debía poseer autor, título, fecha de publicación (2006-2024), 2) abordar alguno de los ejes conceptuales: Endomarketing, Upskilling, bienestar, comunicación empresarial, liderazgo; 3) modelos organizacionales con un enfoque centrado la gestión integral del talento humano, priorizando los documentos que abordaran o se relacionaran particularmente con organizaciones o empresas que ejerzan en Colombia de más de 1000 empleados.

Salinas Cuadra, A. (2012), establece que el muestreo documental “es una técnica válida de aplicar en la etapa de disposición de la evaluación documental”, ya que permite la construcción de contenido y la conservación de fuentes a partir de la sistematización y análisis

Se ha desarrollado la revisión sistemática con el propósito de identificar, determinar y analizar estrategias de administración en modelos organizacionales en los que la gestión integral del talento humano funcione como enfoque central. La calidad de documentación revisada se consideró y seleccionó aquellos que cumplieran con los criterios de inclusión de acuerdo al propósito de la investigación.

**Descripción de la población y la muestra**

Definir la muestra para la investigación demandó considerar el acceso a la información y los propósitos de la misma, en concordancia con esto se identificaron los objetivos y se dividió la muestra en dos componentes:

- Documentos empresariales revisados.
- Referentes teóricos y/o conceptuales.

Teniendo en cuenta que el análisis de contenido es un enfoque que permite comprender categorías y conceptos según lo planteado por Krippendorff (1980), el contexto se reconoce como el fundamento punto de partida para la selección y estudio de los datos, por lo tanto, debido a la accesibilidad de la información el muestreo utilizado en la investigación cualitativa se realizó teniendo en cuenta “la cantidad (saturación) y la calidad (riqueza) de la información” (Andréu, 2002, p. 24).

**Técnica de recolección de información**

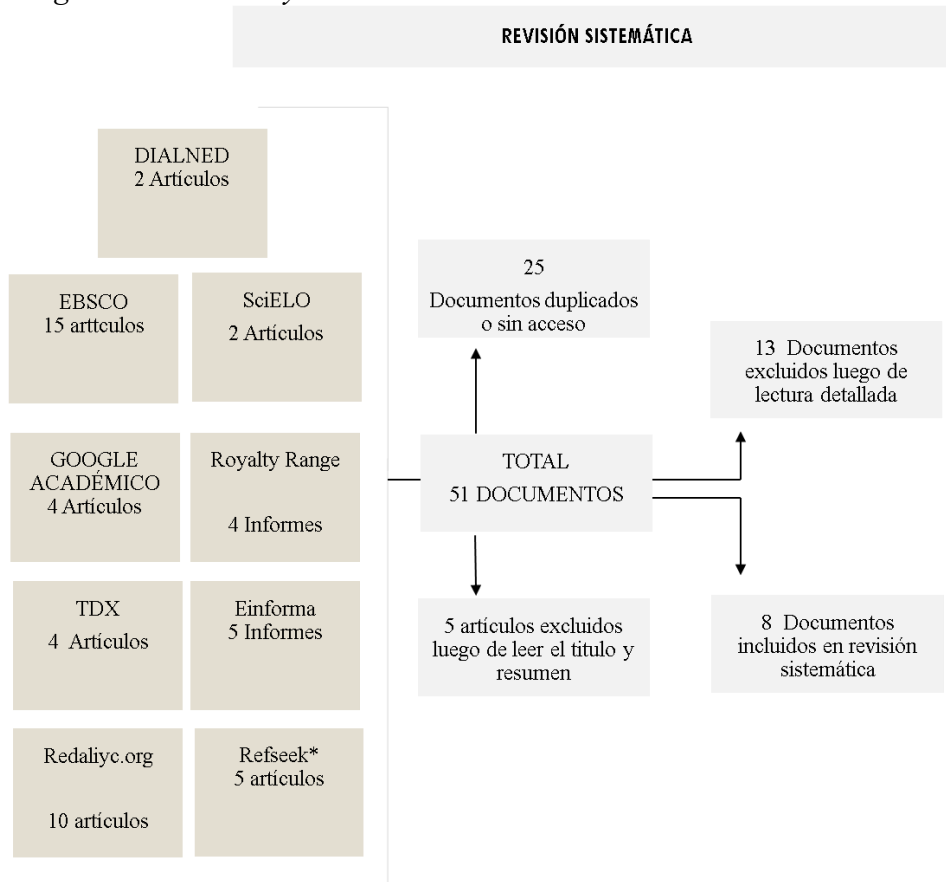
La investigación cualitativa con enfoque en revisión documental usualmente emplea matrices de análisis, para el caso específico se implementarán formatos de ficha de revisión, como herramienta principal para la sistematización, su propósito es la organización de la información de manera estructurada y estandarizada, tal como lo señala Martínez-Corona &

Palacios-Almón (2019) quienes lo señalan como técnica el estudio de categorías, definidas en torno al tema con el fin de registrar de manera clara y concisa los datos extraídos de fuentes bibliográficas, libros, revistas y tesis (Anexo 1).

La muestra está determinada por el total de documentos primarios, que cumplan con los criterios establecidos, en la figura 1 se detalla la selección documental que se utilizó en la revisión sistemática.

**Figura 1**

*Diagrama de rastreo y selección documental*



Nota. Elaboración propia

### Procedimiento Análisis de Datos

Hoyos (2000), señala que para el análisis de datos se desarrolla las siguientes fases:

1. Fase de recolección: Se localizaron documentos como artículos científicos, libros o capítulos de libros en bases de datos electrónicas.
2. Fase de análisis preliminar:
  - 2.1. Se seleccionan para análisis los documentos al menos una categoría de las propuestas.
  - 2.2. Se determina un rango de tiempo de búsqueda de documentos por la naturaleza del tema el cuál se definió del año 2006 al 2024 (también por disposición de los documentos).
3. Fase interpretativa. Se estructura a partir de las categorías de análisis, cuyo propósito es interpretar la información obtenida en cada uno de los núcleos temáticos, teniendo en cuenta los diferentes resultados obtenidos en el estudio y aportar a nuevos abordajes de investigación.

**Tabla 1***Descripción documental inicial*

<b>NOMBRE</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>AÑO</b>
Informe final ALQUIERÍA	Documento electrónico	2022
Informe talento humano BAVARIA	Documento electrónico	2022
Nuestra cultura BANCOLOMBIA: movimiento b	Documento electrónico	2024
Informe integrado NUTRESSA	Documento electrónico	2021
Modelo de cultura de servicio en SERVIENTREGA	Documento electrónico	2015
CREPES & WAFFLES: una filosofía del talento humano puesta en marcha.	Documento electrónico	2006

Informe de empalme vicepresidencia desarrollo humano y capacidades organizacionales EPM.	Documento electrónico	2023
El equipo de talento humano: su valor estratégico para las empresas de hoy. Alpina.	Documento electrónico	2022
Total		8

Nota. La tabla presenta la configuración inicial de los documentos incluidos en la muestra, con criterios de inclusión 2015–2024.

Para garantizar un análisis sistemático y consistente, se construyeron cuatro preguntas orientadoras que guían la extracción de la información y la selección de conceptos significativos de cada modelo, de esta manera, se facilita la comparación entre distintos documentos y se asegura que el análisis atienda los objetivos generales del proyecto de investigación.

**Tabla 2**

*Categorías y preguntas centrales del estudio de investigación*

<b>Categoría</b>	<b>Pregunta central</b>
Propósito de la Estrategia	¿Cuál es el objetivo de la estructuración e implementación de la estrategia estudiada?
Resultado de la Estrategia	¿Cuáles fueron los resultados obtenidos respecto al propósito establecido?
Estrategia – Teoría	¿Cuál fue el fundamento teórico tomado como referencia para la elaboración de la estrategia?
Conceptos Emergentes	¿Cuáles son los nuevos conceptos resultado de la implementación de las estrategias encontradas?

Nota. La tabla resume las categorías definidas para analizar el contenido de los documentos seleccionados.

### Resultados

En este apartado del proyecto se presentan los resultados del estudio investigativo, teniendo en cuenta las fases planteadas, luego de realizar el análisis y la categorización del contenido de los 8 documentos seleccionados, por medio de las matrices de análisis, se empleó la herramienta maxqda analytics pro, como software de apoyo, ya que contiene un conjunto de herramientas para el análisis cualitativo de datos textuales, gráficos y de vídeo.

Para determinar los modelos organizacionales que integran la gestión integral del talento humano como eje estratégico, mediante una revisión documental de las prácticas y estrategias adoptadas en organizaciones altamente competitivas en Colombia, fue necesario el empleo de dos herramientas, inicialmente la matriz de categorización para la clasificación de información según los diferentes componentes rastreados, a continuación, se expone la matriz base de revisión:

**Figura 2**

*Ficha de recolección de información*

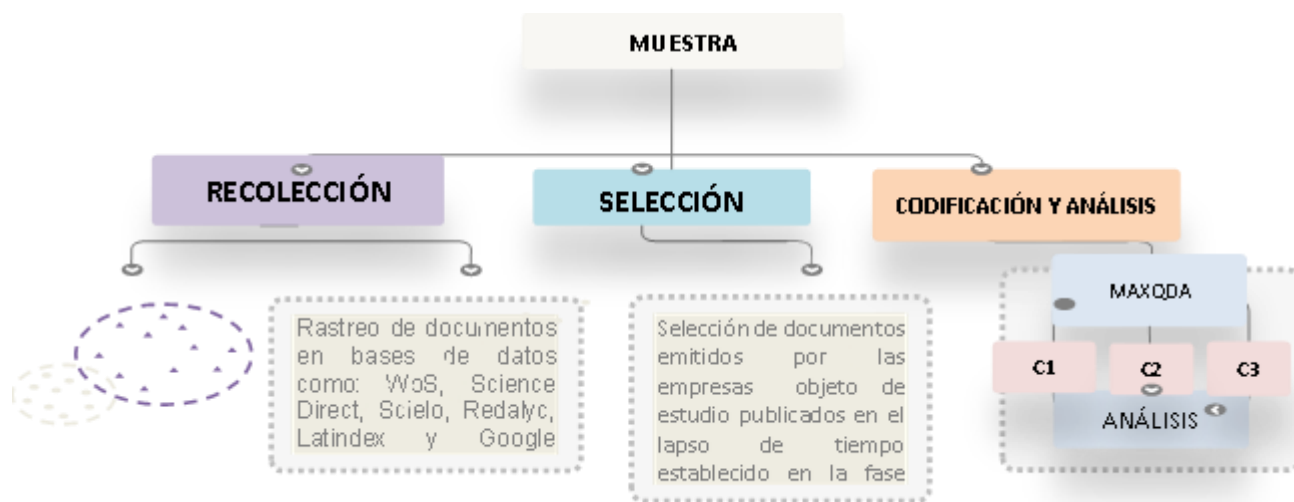
FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL	
TIPO DE DOCUMENTO	
NOMBRE DEL DOCUMENTO	
AUTOR	
PAÍS	
AÑO	
REFERENCIA	
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	
NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	
DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA	
FUNDAMENTACIÓN TEORICA	
PALABRAS CLAVE	
IMPACTO	

Nota. Elaboración propia

En la segunda parte del análisis de la información, fue necesario utilizar el software maxqda analytics pro, ya que permitió organizar, reagrupar y analizar los datos de manera efectiva y llegar al desarrollo del tercer objetivo por medio de un contraste teórico con los referentes establecidos apriorísticamente en la investigación, a continuación, se representa gráficamente el procedimiento de organización de datos:

**Figura 3**

*Proceso de recolección de datos*



Nota. Elaboración propia

### **Estrategias de endomarketing en empresas colombianas**

El análisis de contenido y la lectura profunda de cada documento seleccionado, buscó identificar los aspectos significativos de cada modelo propuesto e implementado para lograr dar respuesta a las preguntas centrales de la revisión documental: ¿Cuál es el objetivo de la estructuración e implementación de la estrategia estudiada?, ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos respecto al propósito establecido?, ¿Cuál fue el fundamento teórico tomado como referencia para la elaboración de la estrategia? y ¿Cuáles son los nuevos conceptos resultado de la implementación de las estrategias encontradas?.

A continuación, se detalla la información relevante de las organizaciones seleccionadas<sup>22</sup> para el análisis documental de los modelos de talento humano implementados:

**Tabla 3**

*Caracterización organizacional de modelos revisados*

<b>EMPRESA</b>	<b>AÑO DE FUNDACIÓN</b>	<b>SECTOR</b>	<b>No DE EMPLEADOS APROX</b>
ALPINA	1945	Alimentos	6500
ALQUERIA	1959	Alimentos	3979
SERVIENTREGA	1982	Logística	10000
BANCOLOMBIA	1875	Financiero	34756
BAVARIA	1889	Bebidas	16369
EPM	1955	Telecomunicaciones	8303
NUTRESSA	1920	Alimentos	45803
CREPES AND WAFLES	1980	Alimentos	6100

Nota. La tabla presenta la configuración inicial de los documentos incluidos en la muestra, con criterios de inclusión 2015–2024.

La organización con más trayectoria y antigüedad en el mercado es NUTRESSA, que a su vez cuenta con 45.803 colaboradores posicionándose como la organización más grande analizada en el estudio, así mismo se evidencia que la empresa SERVIENTREGA es la organización más joven de la muestra seleccionada, que a su vez cuenta con 10.000 colaboradores aproximadamente.

Así mismo es importante resaltar que 5 de las 8 empresas seleccionadas actualmente están en el ranking Merco, el monitor corporativo de referencia en Iberoamérica que viene evaluando la reputación de las empresas desde el año 2000 (Merco, 2024).

Ranking de empresas con mejor reputación organizacional

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	BANCOLOMBIA	10000	—
2	ALPINA	9620	↑ 3
3	GRUPO NUTRESA	9177	↓ 2
4	BAVARIA	8664	↑ 5
5	SURA	8476	↑ 6
6	ECOPETROL	8137	↓ 4
7	CREPES & WAFFLES	7978	↑ 8
8	GRUPO ARGOS	7853	↑ 10
9	DAVIVIENDA	7609	—
10	GRUPO ÉXITO	7457	↓ 7

Nota. Tomado de: <https://www.merco.info/co/ranking-merco-empresas>

Respecto al análisis de contenido general, se analiza por medio del Software de apoyo MAXQDA Analytcs Pro, al importar los 8 documentos clasificados, la herramienta hace un análisis nominal e identifica lo expuesto en la figura 5, se observa con claridad que las palabras que con mayor frecuencia mencionadas en los diferentes modelos revisados son entre otras: “Formación”, “Liderazgo”, “Oportunidades” y Desarrollo.



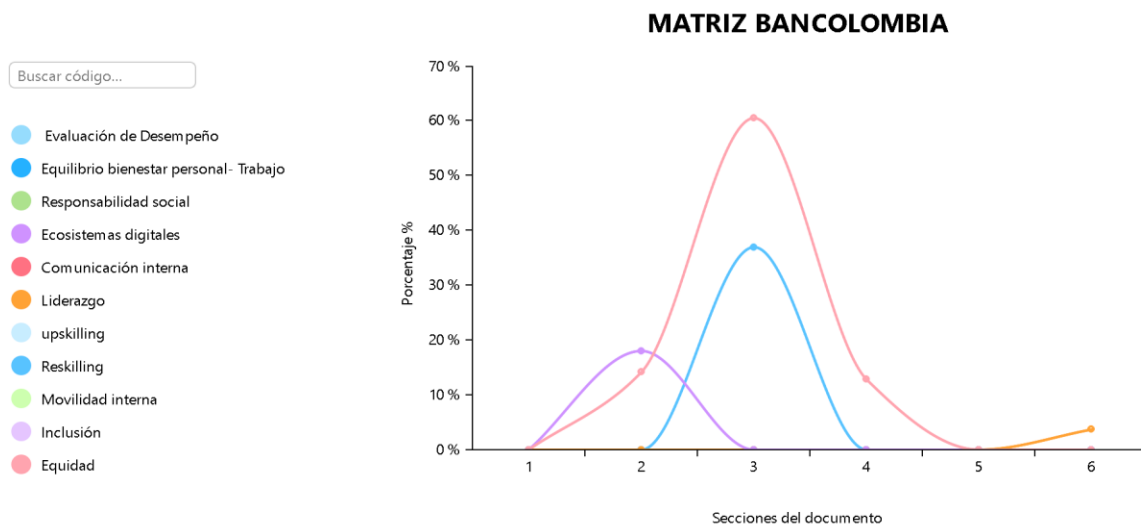
6	liderazgo
7	Responsabilidad social
8	Evaluación de desempeño

Nota. Esta tabla sintetiza los códigos resultantes del análisis de contenido con MAXQDA

El análisis de contenido de los documentos se realizó por medio de los códigos emergentes, a continuación se presentan las tendencias por código de Matriz perteneciente a los modelos de cada organización seleccionada, en la Figura 6, se observa el análisis de tendencia por código de la empresa Bancolombia, la imagen permite comprender globalmente la codificación realizada al contenido del modelo “movimiento b: nuestra cultura organizacional” y en éste, la frecuencia de las categorías en el documento, en este sentido se identifica la categoría “equidad” como dominante, resaltando su enfoque a la incorporación de mujeres en cargos operativos y gerenciales, Córdova Verdugo et al. (2025) en su estudio señalan el gran impacto de los modelos de gestión y el posicionamiento empresarial, los resultados de la revisión evidencian la importancia que se le brinda a los programa de talento humano en Bancolombia, que actualmente se posiciona como líder empresarial en el sector financiero y líder en procesos de gestión administrativa de personal.

**Figura 6**

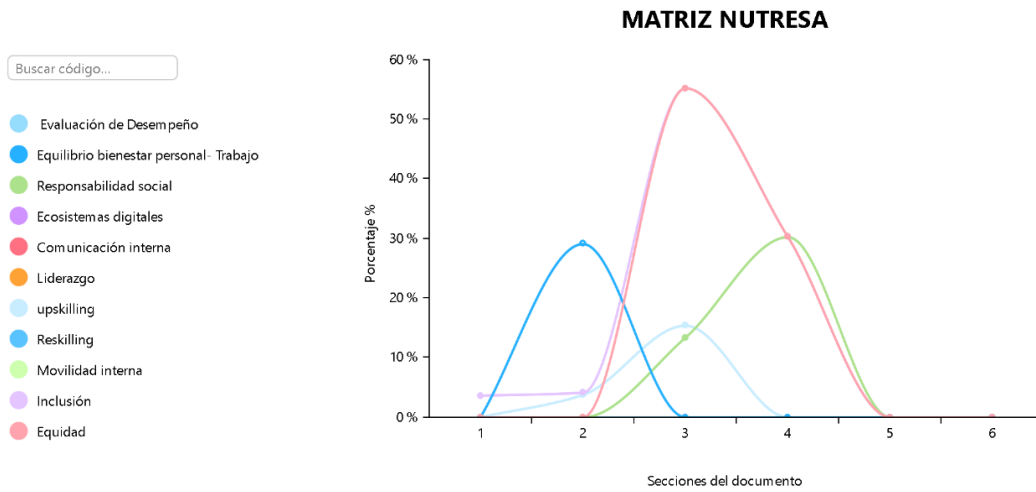
*Tendencias de código en ficha BANCOLOMBIA*



Nota. Elaboración propia a partir del análisis realizado con el software MAXQDA.

En relación a la Figura 7, NUTRESA establece en su modelo de “Gestión e inclusión del talento humano” la prevalencia de la equidad y la inclusión, la tendencia de estas dos categorías en el documento son congruentes con los Programas para la empleabilidad y la jubilación como símbolo de compromiso social, el modelo planteado por la organización da sentido y se correlaciona estrechamente con lo propuesto por Zuluaga-Buriticá, M., & Castellanos-Polo, O. C. (2023), quien resalta entre su propuesta teóricas la importancia del bienestar humano y la equidad en los diferentes entornos sociales.

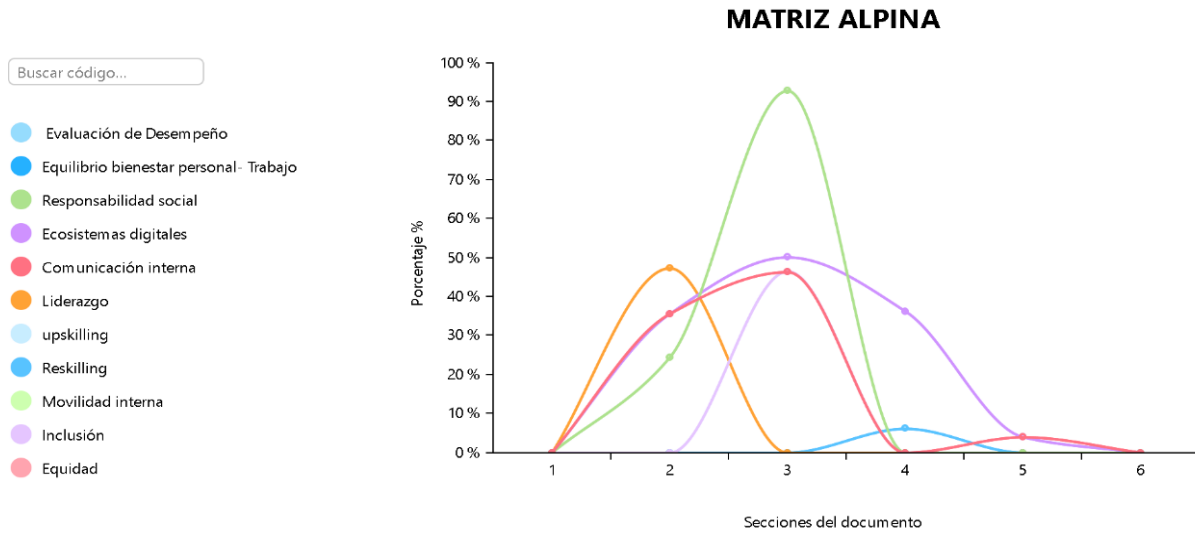
*Tendencias de código en ficha NUTRESA*



Nota. Elaboración propia a partir del análisis realizado con el software MAXQDA.

La responsabilidad social ha sido un eje fundamental que ha enmarcado los modelos de gestión de talento humano,, en la Figura 8 se exponen las categorías dominantes en la organización ALPINA, tomando como base el concepto de administración integral se observa que el modelo en mención engloba un conjunto de prácticas, estrategias que persiguen un equilibrio entre las dimensiones económica, social y Ambiental, es importante resaltar que las estrategias de la organización se fundamentan en la comunicación lo cual evidencia lo expuesto por Fernández Sánchez y Aguirre Rivera (2023) de la productividad y la comunicación organizacional, ya que ALPINA maneja estrategias organizacionales de comunicación 360°, que incluye y prioriza la participación de sus colaboradores para el rediseño de sus procesos.

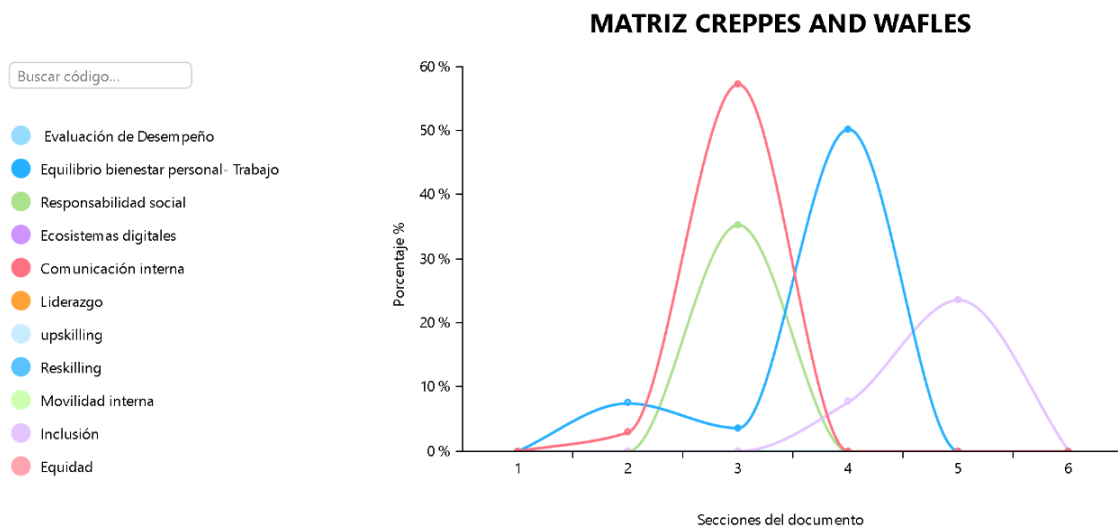
Tendencias de código en ficha ALPINA



Nota. Elaboración propia a partir del análisis realizado con el software MAXQDA.

Figura 9

Tendencias de código en ficha CREPPES AND WAFLES

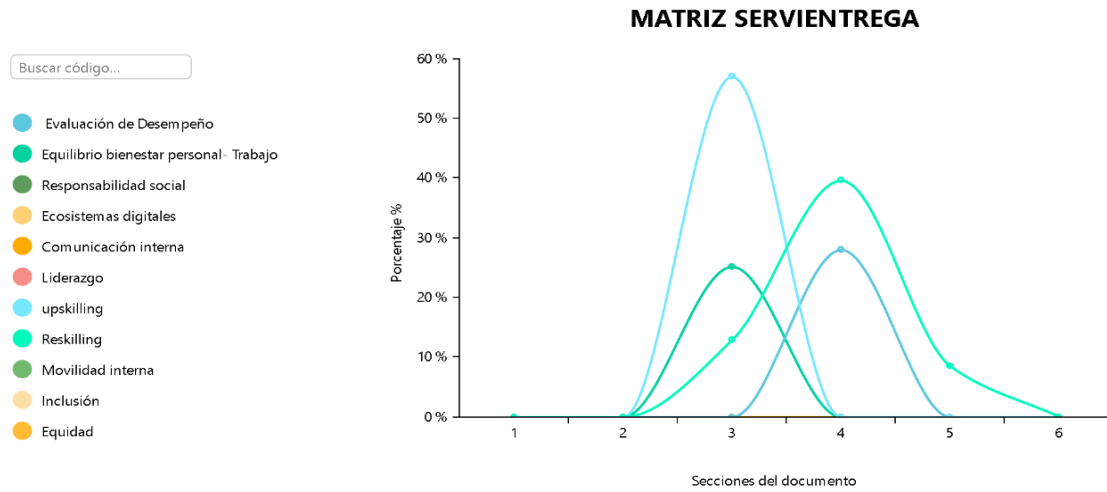


Nota. Elaboración propia a partir del análisis realizado con el software MAXQDA.

La filosofía del talento humano de CREPPES AND WAFLES, se fundamenta en su<sup>29</sup> fórmula PAAF, que engloba un grupo de componentes de administración basados en la comunicación interna y la responsabilidad social como eje dinamizador de la cultura organizacional y los objetivos estratégicos empresariales, la tendencia categorial de la Figura 9, muestra la importancia del endomarketing en la empresa en congruencia con lo expuesto por Ramírez, C., & Mendoza, L. (2021). y el enfoque administrativo y estratégico de la gestión de talento humano organizacional, la propuesta de esta organización hace contraste con lo expuesto por Almengor (2022) ha señalado que al fortalecer las competencias interpersonales de los trabajadores se optimiza el desempeño productivo.

El análisis de contenido del modelo de gestión de talento humano de Servientrega expone en la figura 9, la categoría “evaluación de desempeño”, esto se señala claramente en la gestión administrativa realizada en donde se implementan proyectos tales como “Gerencia circulante”, que impulsa a los colaboradores al desarrollo personal y al nivel estratégico en la proyección del talento humano, los planes de carrera y la evaluación de desempeño se ha convertido en una estrategia organizacional de gran impacto, tal como lo plantea Tobar-Ordóñez y Vásquez-Erazo (2024), señalan que estos métodos de administración propenden por la retención del talento y a alinear objetivos individuales con los de la organización, creando redes significativas que mejoran la eficiencia productiva.

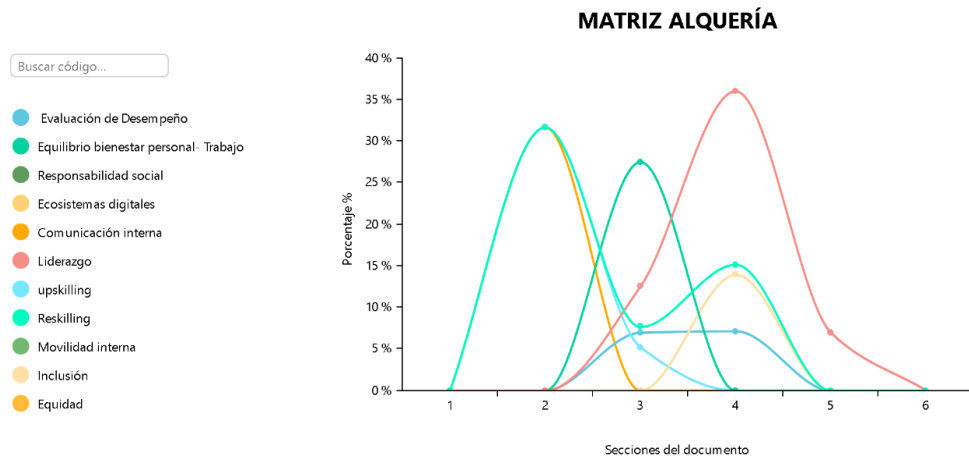
Tendencias de código en ficha *SERVIENTREGA*



Nota. Elaboración propia a partir del análisis realizado con el software MAXQDA.

El arte de vivir es la estrategia organizacional implementada por Alquería para la administración del talento humano, su enfoque y tendencia categorial (Figura 11) evidencia lo planteado por Hastwell, C. y Erb, M. (2022), quienes resaltan la importancia del liderazgo y el Reskilling como parte fundamental del bienestar de los colaboradores por medio de la andragogía y el fortalecimiento de habilidades técnicas, y comportamentales en los colaboradores..

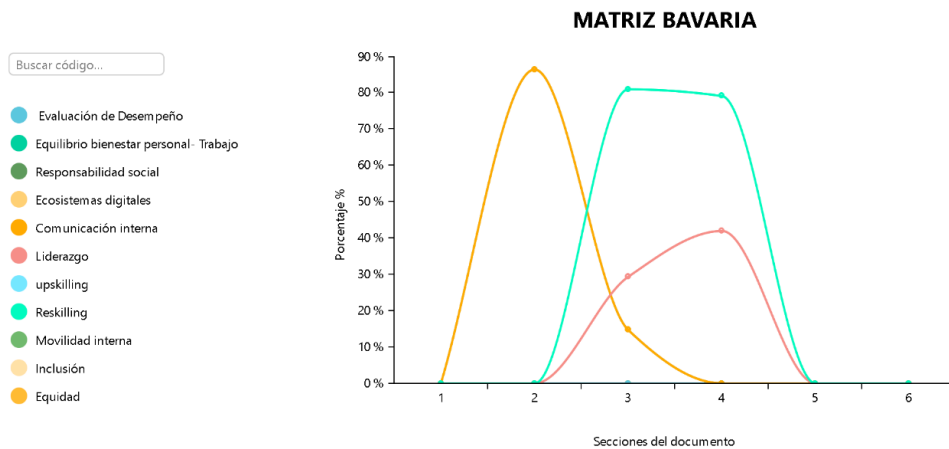
*Tendencias de código en ficha ALQUERIA*



Nota. Elaboración propia a partir del análisis realizado con el software MAXQDA.

La figura 12, presenta gráficamente las citas relacionadas a las categorías y el modelo de Talento Humano Bavaria, es imperioso resaltar que los ecosistemas digitales hacen parte funcional de cada nivel organizacional de BAVARIA, y de sus programas de capacitación interna.

*Tendencias de código en ficha BAVARIA*

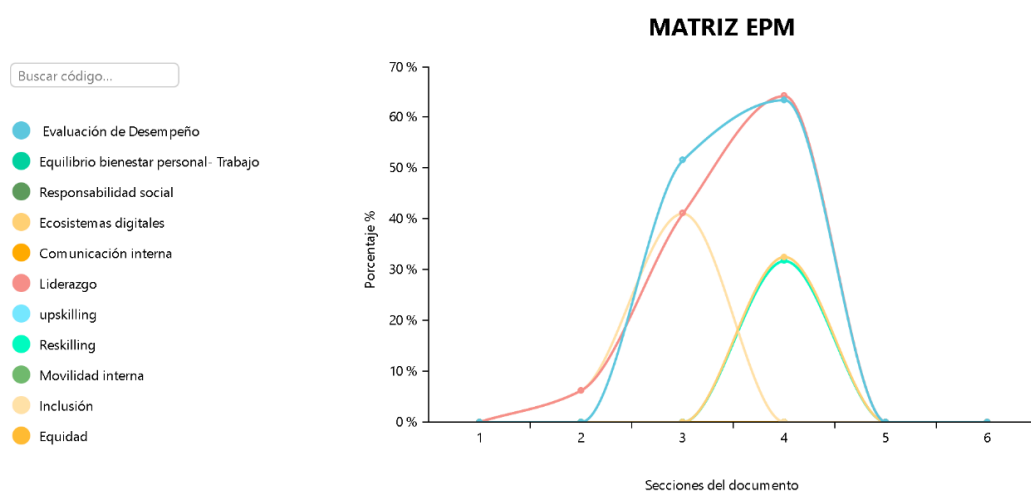


Nota. Elaboración propia a partir del análisis realizado con el software MAXQDA.

La figura 13, señala la importancia de la inclusión de la comunicación interna y la evaluación de desempeño organizacional en el Modelo de desarrollo humano del Grupo EPM, diversos factores influyen en esta tendencia categorial, entre ellas la construcción de la Escuela de liderazgo y del mapa de talento de EPM para los cargos de nivel directivo y profesional, este modelo se centra en lo expuesto por Kassar Mora y Cabrera Pabón (2023) y lo señalado en las metodologías de reskilling como procesos de aprendizaje permanentes al interior del mundo Empresarial.

### Figura 13

*Tendencias de código en ficha EPM*



Nota. Elaboración propia a partir del análisis realizado con el software MAXQDA.

Los resultados obtenidos señalan una significativa coincidencia con los referentes teóricos revisados, en este sentido desde la óptica del capital humano y la Teoría de Recursos y Capacidades, los resultados indican que la inversión en la formación y el desarrollo de los empleados o colaboradores genera ventajas competitivas tangibles. Según Barney y colegas, el talento humano hace parte prioritaria en las corporaciones, debido al aumento de la eficiencia y la motivación para el cumplimiento de objetivos. Aunado a lo anterior, las empresas analizadas implementan en su mayoría programas estructurados de capacitación interna que promueve la actualización continua de saberes técnicos y comportamentales de los colaboradores. En esta misma línea, es importante mencionar que, al invertir en el talento humano, este componente se convierte en capital de la empresa, que promueve la innovación, y la respuesta al entorno cambiante de las organizaciones.

El Endomarketing es una tendencia moderna que se observa en todas las empresas estudiadas, las corporaciones colombianas incluyen dentro de su estructura organizacional estrategias enfocadas en sus empleados como foco principal de mercadeo, cuyo objetivo es atraer y retener el talento humano que aporte de manera contundente a los objetivos estratégicos, en el contexto propuesto por Moroko y Uncles (2020), el empleo como una experiencia genera compromiso y responsabilidad.

En este sentido, los resultados identificaron un aspecto bastante novedoso que se considera emergente y con una tendencia significativa en las organizaciones colombianas, la Inteligencia Artificial al servicio de los objetivos empresariales, esta herramienta se ha posicionado como un propulsor de los procesos internos de las empresas, especialmente en la gestión del talento humano y todos sus aspectos relacionados, los informes revisados evidencian

con claridad la implementación de IA en los procesos de capacitación, evaluación y selección 34 de personal, evidenciando una coincidencia con lo expuesto por Thomas H. Davenport (2018, p. 12) quien señala que las organizaciones exitosas requieren inversión constante en las capacidades de IA y en la optimización de procesos apoyadas en innovación y capital humano.

Al realizar un contraste con los antecedentes, podemos establecer que los resultados encontrados por Rodríguez (2012) confirman las tendencias organizacionales de construcción de marca pensando en cliente interno y externo como recurso para la obtención de resultados significativos para la empresa, lo cual coincide con lo expuesto por García (2019), quien en su estudio estableció como ventaja competitiva el endomarketing y la comunicación organizacional eficiente.

Entre las ventajas de los entornos de comunicación y equidad para los empleados, se encuentran en primer lugar la estandarización de códigos éticos aplicables y el sentido de pertenencia organizacional, Crespo, Fondevila-Gascón y Marqués-Pascual (2021) en su investigación señala que las organizaciones que incluyen en su propuesta de valor la comunicación interna y la imagen de “buen lugar para laborar”, muestran unos resultados financieros superiores con menor rotación laboral.

El análisis documental evidencia la importancia de las evaluaciones y autoevaluaciones rutinarias como eje de transformación y evolución organizacional, Rayón Valpuesta (2022) presentó un modelo de diagnóstico e intervención para employer branding, subrayando la necesidad de vincular las prácticas de RR.HH. con el compromiso organizacional empleando enfoques integrativos de procesos, esto permite identificar brechas en la gestión; los resultados del análisis documental muestran como las evaluaciones de desempeño son una técnica empelada con frecuencia en las organizaciones colombianas, Duque-Rengel, Túñez-López y Mazza (2024)

concluyen que las investigaciones actuales en el ámbito organizacional se concentran en tres 35 áreas: propuesta de valor al empleado, comunicación interna y medición de impacto. Aunado a lo anterior, los resultados evidenciaron estrategias de comunicación interna en algunas empresas, que dan sentido a lo expuesto por López Artacho (2022) el cual indica que existen factores clave e interrelacionados de la gestión administrativa que impactan los resultados estratégicos de la organización, entre ellos la coherencia entre cultura interna y reputación externa.

### **Conclusiones**

La gestión integral del talento humano se ha establecido como un elemento estratégico importante en las organizaciones de Colombia, diversas investigaciones señalan que, al armonizar las políticas o modelos de gestión de talento humano con la misión organizacional y los objetivos corporativos, el área de talento se posiciona como un socio estratégico fundamental que permite adaptarse a retos emergentes y cambios en el mercado.

La adopción de modelos integrales de talento que abarcan la capacitación, atracción, retención y liderazgo de los miembros de las empresas está vinculada a la mejora del desempeño y al logro de una ventaja competitiva. Los resultados obtenidos sugieren que los modelos de RRHH centrados en el reskilling generan beneficios medibles en productividad e innovación. Así, la mejora continua de competencias, habilidades y capacidades personales, técnicas y comportamentales constituye el componente esencial de los equipos de alto rendimiento.

Los modelos organizacionales revisados coinciden en referentes teóricos que orientan la administración del talento humano, entre ellos se encontraron los planes de carrera, los programas de formación, la movilidad interna, la comunicación organizacional y la implementación de tecnologías de la información en los diferentes procedimientos administrativos.

La revisión documental evidenció que las organizaciones modernas, implementan modelos de administración del talento humano con diferentes referentes teóricos, vinculan constantemente la reingeniería de procesos para el análisis de su gestión lo cual moviliza el pensamiento estratégico y encamina a la cultura organizacional a una evaluación constante que permite el desarrollo y promueve las iniciativas que a largo plazo generan ventajas competitivas en el entorno organizacional.

Es importante resaltar que los documentos revisados reflejan las practicas organizacionales de grandes empresas colombianas, basadas en los informes de ejecución de estrategias administrativas, sin embargo es importante realizar el contraste con empresas mas pequeñas que muestren el estado de evolución de la administración en estos entornos corporativos, la dinámica actual permite la modernización y actualización constante de practicas empresariales y procedimientos lo cual brinda una buena oportunidad para el mejoramiento de las condiciones laborales y los resultados empresariales esperados en donde las áreas del talento humano dejen de ser un soporte operativo y continúen convirtiéndose en un socio estratégico fundamental de la alta gerencia.

### **Referencias**

Agreda Arteaga, S. A. (2022). \*Propuesta de implementación de una estrategia de employer branding para la atracción y retención de talentos en una organización de la ciudad de Palmira\* [Trabajo de grado].

Alpina. (2022, marzo). El equipo de talento humano: su valor estratégico para las empresas de hoy. Alpina. <https://alpina.com/contenidos/post/talento-humano-importancia-en-la-creacion-de-equipos-estrategicos>

Alquería. (2019). Informe de sostenibilidad 2019. Recuperado de

37

<https://alqueria.com.co/sites/default/files/2020-11/informe-final-de-sostenibilidad-2019.pdf>.

Arroyo Rodríguez, S., Villarreal Abreo, V. A. C., & Rosa, G. M. A. (2022). Employer branding:

Una experiencia comparativa en organizaciones e investigadores. Recuperado de <https://bonga.unisimon.edu.co/items/4970323f-d429-4fbb-b4f1-e8c8f873d2be>

Bancolombia. (2024, 12 de diciembre). *Academia Bancolombia: Una iniciativa que revoluciona el talento empresarial. Capital Inteligente*. Recuperado de

<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/innovacion/formacion-talento>

Bardin, L. (2016). Análisis de contenido. Ediciones Akal. Disponible en la internet en:

[https://books.google.com.pe/books?id=IvhoTqll\\_EQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=IvhoTqll_EQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

Barney, J. B. (1991). Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bavaria. (s. f.). *Talento humano Bavaria* [Archivo PDF]. Studocu. Recuperado de

<https://www.studocu.com/co/document/universidad-pedagogica-y-tecnologica-de-colombia/gerencia-del-talento-humano/talento-humano-bavaria/29677413>

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Bisquerra, R. (Ed.). (2004). *Metodología de la investigación educativa* (2.<sup>a</sup> ed.). La Muralla.

- Bueno, A. G. (2019). *Employer branding: Herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas* [Trabajo de grado, Universidad de Valladolid]. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/40245>
- Calixto Sandoval, N. (2006). *Crepes & Waffles: Una filosofía del talento humano puesta en marcha*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 56, 130–136.  
<https://doi.org/10.21158/01208160.n56.2006.370>
- Colombia. (1984). \*Decreto 614 de 1984\*. Presidencia de la República de Colombia.
- Colombia. (1998). \*Decreto Ley 1567 de 1998\*. Presidencia de la República de Colombia.
- Colombia. (2015). \*Decreto 1083 de 2015\*. Presidencia de la República de Colombia.
- Colombia. (2017). \*Ley 1857 de 2017\*. Congreso de la República de Colombia.
- Colombia. (2021). \*Ley 2088 de 2021\*. Congreso de la República de Colombia.
- Crespo, J. L., Fondevila-Gascón, J. F., & Marqués-Pascual, J. (2022). *Employer branding y propuesta de valor al empleado en códigos éticos: Estudio de caso*. *Innovar*, 32(83), 51–62. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n83.99886>
- Davenport, T. H. (2018). *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work*. MIT Press.
- Duque-Rengel, V. K., Túñez-López, J. M., & Mazza, B. (2024). Employer branding en Iberoamérica: tendencias a partir de un análisis bibliométrico. \*Revista Venezolana De Gerencia, 29\*(105), 141–159. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.10>
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Empresas Públicas de Medellín. (2023). *Informe de la Vicepresidencia de Desarrollo Humano*. Recuperado de

<https://www.epm.com.co/content/dam/epm/institucional/documentos/todos/informe-vicepresidencia-desarrollo-humano-epm.pdf> 39

Fernández Sánchez, J., & Aguirre Rivera, P. (2023). *Comunicación interna y efectividad de los procesos organizacionales: Correlación de Spearman en International Whell SAC*.

Repositorio Académico USMP. Recuperado de

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/13559/aguire\\_rsa-fernandez\\_sdn.pdf](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/13559/aguire_rsa-fernandez_sdn.pdf)

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ed. Morata.

Gavilán, D., & Avello, M. (2011). *Employer brand attraction: Factores para atraer el talento*. *Investigación y Marketing*, 112, 30–38.

Guardado López, S. C., & Martínez Flores, J. (2024). *Employer branding: Herramienta de atracción y retención del talento humano en las MiPymes mexicanas*. *Ciencia, Economía y Negocios*, 7(2), 87–112.

Gómez, T. (2021). *Engagement en el lugar de trabajo bajo la mirada del branding* [Tesis de pregrado/maestría, Nombre de la institución]. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10726/4184>

Grupo Nutresa. (2021). *Informe integrado 2021: Gestión e inclusión del talento humano*.

Recuperado de <https://gruponutresa.com/anexo/informe-anual-y-de-sostenibilidad-2021/Nutresa>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Hoyos Botero, C. (2000). *Un modelo para investigación documental: Guía teórico-práctica sobre construcción de estados del arte*. Señal Editora. 40

López Artacho, S. J. (2022). *La gestión del talento en la empresa actual: La importancia del employer branding* [Tesis de maestría, Universidad de Valladolid].

Martínez-Corona, J. I., & Palacios-Almón, G. E. (2019). *Análisis de la gestión para resultados en el marco de la sociedad del conocimiento*. *Revista Atenas*, 3(47), 180–197.

Martínez-González, M. Á. (2020). El análisis de contenido como herramienta en investigación cualitativa. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(1), 1-14.

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2020). *Employer branding and employer engagement: A contemporary view*. *Journal of Brand Management*, 27(2), 123–137.  
<https://doi.org/10.1057/s41262-019-00177-4>.

Ramírez, C., & Mendoza, L. (2021). *Endomarketing y fidelización del talento humano en organizaciones latinoamericanas*. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 20(2), 45–62.  
<https://doi.org/10.xxxxxx/estrategia2021>

Rayón Valpuesta, L. (2022). *Employer branding: Desarrollo de un modelo de diagnóstico e intervención* [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona].

Romero Rocha, C., Rueda Pacheco, C., & Martínez Rincón, N. (2015). *Modelo de cultura de servicio en Servientrega S.A. alineado a gestión humana, como estrategia para entregar experiencias memorables a sus clientes* [Tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio Institucional Universidad Sergio Arboleda.

Salinas Cuadra, A. (2012). *Técnica de muestreo para la selección documental: Una mirada desde el método ciencias*. *Eprints en Bibliotecología y Ciencias de la Información*.  
Recuperado de <https://eprints.rclis.org/20001/>

- Sánchez-Bayón, A. (2020). *Una historia de RR.HH. y su transformación digital: Del fordismo al talentismo y la gestión de la felicidad*. Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo, 29(3), 198–214.
- Susskind, R. (2020). *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.
- Zuluaga-Buriticá, M., & Castellanos-Polo, O. C. (2023). *Bienestar y productividad: Legado del enfoque humanista de la administración*. *Ciencia & Sociedad*, 3(2), 178–185.

Anexo1

**FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL**

<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	
<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO</b>	
<b>AUTOR</b>	
<b>PAÍS</b>	
<b>AÑO</b>	
<b>REFERENCIA</b>	
<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
<b>NOMBRE DE LA ESTRATEGIA</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIA</b>	
<b>FUNDAMENTACIÓN TEORICA</b>	
<b>PALABRAS CLAVE</b>	
<b>IMPACTO</b>	



Bogotá, Febrero 20 de 2025

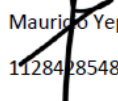
Experto  
**NAZLY DIAZ**  
Profesor Investigador

La presente tiene como finalidad acudir a su experticia para determinar la validez, pertinencia y organización lógica del contenido de los instrumentos para recolección de datos, en el marco de la investigación que estoy desarrollando dentro mis estudios en la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, la investigación se titula: "Estrategias de fidelización y retención del talento humano en organizaciones modernas: Un análisis documental de la transformación organizacional en la era moderna".

Su valiosa colaboración consiste en validar y emitir su concepto sobre la matriz de revisión documental y las fichas de clasificación que se van a aplicar como instrumento a una muestra documental de modelos de gestión de talento humano en empresas colombianas.

Agradezco su valiosa colaboración.

Cordialmente,

  
Mauricio Yepes Mazo  
1128428548  
Investigador

Bogotá, Marzo 15 de 2025

Apreciado Investigador  
Mauricio Yepes Mazo

Acorde con su solicitud procedo a validar el instrumento con las siguientes consideraciones:

1. Fundamentación y Pertinencia de la Matriz
La matriz presentada evidencia una estructura metodológica rigurosa, alineada con los principios de la revisión documental en investigaciones cualitativas. Desde una perspectiva epistemológica, responde a los lineamientos planteados por autores como Flick (2015) y Bowen (2009), quienes destacan la importancia de matrices estructuradas para la codificación, organización y comparación sistemática de la información documental.
Dividida en tres dimensiones analíticas —Mapeo de la producción literaria, Evaluación de núcleos temáticos y Revisión teórica— la matriz facilita una lectura crítica e integradora de los textos académicos, articulando aspectos descriptivos, teóricos y metodológicos.
Estructura clara y organizada por dimensiones:
Dividir la matriz en tres dimensiones (Mapeo de la producción literaria, Evaluación de núcleos temáticos y Revisión teórica) es un excelente enfoque para una revisión documental profunda, equilibrando contenido, contexto y marco metodológico.
2. Cobertura amplia y pertinente:
<b>Dimensión 1</b> (Temas y subtemas) permite un análisis temático detallado, fundamental para identificar tendencias, vacíos o patrones.
<b>Dimensión 2</b> (Mapeo) incluye variables clave como tipo de texto, país, palabras clave, lenguaje, año de publicación y DOI/URL, lo que facilita el análisis bibliométrico y la trazabilidad de fuentes.

**Dimensión 3 (Revisión teórica)** cubre enfoque, paradigma, métodos, instrumentos y población, permitiendo analizar la coherencia metodológica y epistemológica de los estudios.

**Facilita análisis cruzado** La disposición paralela de las dimensiones permite comparar, por ejemplo, enfoques teóricos con temáticas dominantes o producción por empresa, lo que enriquece el análisis crítico.

**Concepto Favorable** La matriz presentada es un instrumento sólido, integral y metodológicamente pertinente para el análisis documental en investigaciones cualitativas. Su estructura por dimensiones permite una mirada holística de la producción científica, articulando adecuadamente aspectos descriptivos, temáticos y metodológicos. Se recomienda su implementación como herramienta base para la sistematización, categorización y análisis crítico de literatura científica.



Nazly Diaz

Investigadora y docente, Facultad de humanidades Universidad de CUNDINAMARCA

CC. 52777364