

## **TRABAJO DE GRADO**

### **Opción Práctica y Pasantía.**

Propuesta para la Optimización de La Gestión Del Talento Humano En la Empresa de  
Servicios Públicos “Empresas Públicas De Armenia”

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales.

Administración de Empresas.

Yeraldin Cabezas Vasco

Tutor: Jorge Iván Puerta Jaramillo

Opción Práctica Empresarial.

2024

## Contenido

Resumen.....	4
Palabras clave.....	5
Problemática abordada en la práctica o pasantía .....	6
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	9
Metodología .....	10
Tipo de Investigación.....	10
Método de Investigación.....	10
Delimitación Espacial y Temporal.....	10
Fuentes de Información.....	11
Resultados .....	11
1. Informe de Diagnóstico: Análisis DOFA en el Área de Talento Humano de Empresas Públicas de Armenia ESP.....	11
Resumen del Análisis DOFA.....	12
Debilidades .....	12
Oportunidades .....	13
Fortalezas: .....	15
Amenazas:.....	16
Conclusión del Diagnóstico .....	18

	3
2. Programa Estructurado de Formación y Desarrollo Profesional .....	19
Detalle del Programa de Formación .....	19
3. Implementación de Estrategias para Fortalecer la Gestión del Talento Humano .....	24
Conclusiones. ....	28
Referencias.....	31

## Resumen

La gestión del talento humano se ha convertido en un elemento crítico para el éxito organizacional en el siglo XXI. Según Chiavenato (2009), las organizaciones están experimentando una transformación fundamental en la manera en que gestionan su capital humano, pasando de un enfoque transaccional a uno más estratégico y centrado en el desarrollo. Esta evolución responde a las demandas de un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico

En un contexto donde la competitividad y la excelencia en la prestación de servicios públicos son fundamentales, el talento humano es un factor decisivo para el éxito de las organizaciones. Las empresas públicas de Armenia enfrentan dificultades para atraer y retener empleados calificados debido a desafíos en sus prácticas de gestión del talento, incluyendo deficiencias en los procesos de selección, desarrollo profesional y evaluación de desempeño. Estas carencias subrayan la necesidad de implementar estrategias innovadoras y prácticas adaptadas a las especificidades del sector público.

El estudio práctico buscó analizar la gestión del talento humano en empresas públicas de Armenia, Colombia, enfocándose en identificar y proponer estrategias innovadoras para mejorar la atracción, desarrollo y retención de talento. La investigación se basa en un diagnóstico de las prácticas actuales de gestión de talento en la Empresa de Servicios Públicos de Armenia (EPA), identificando problemáticas clave como la alta rotación, la falta de formación y la limitada

retención de empleados cualificados. Estas problemáticas afectan la capacidad de la organización para ofrecer un servicio público de calidad y alcanzar una competitividad sostenida.

Es por ello que la optimización de la gestión del talento humano en empresas públicas de Armenia, Colombia, en un contexto donde la competencia y las demandas del mercado requieren prácticas efectivas de atracción, desarrollo y retención de personal cualificado. Ante una alta rotación de empleados y desafíos en la gestión de recursos humanos, el proyecto se enfoca en implementar estrategias innovadoras que contribuyan a fortalecer la excelencia en el servicio público y a mejorar la competitividad organizacional.

Así mismo diagnosticar y proponer soluciones prácticas para mejorar áreas críticas en la gestión del talento, tales como el reclutamiento, desarrollo de habilidades, evaluación de desempeño y retención de empleados.

### **Palabras clave**

Palabras clave: Talento humano, Selección, Retención, Contratación, Rotación de personal, Equipo de trabajo.

### **Problemática abordada en la práctica o pasantía**

La práctica empresarial se centró en abordar las deficiencias en los sistemas de gestión del talento humano en la empresa de servicios públicos “Empresas Públicas de Armenia, ubicada en la ciudad de Armenia Quindío, específicamente:

- La falta de programas estructurados de desarrollo profesional
- Altos índices de rotación de personal
- Desconexión entre la estrategia organizacional y las prácticas de recursos humanos
- Ausencia de sistemas efectivos de retención del talento

Como señala Armstrong (2009), estas problemáticas son comunes en organizaciones en crecimiento y pueden impactar significativamente en la productividad y la sostenibilidad empresarial.

El desarrollo del capital humano se fundamenta en la teoría del capital humano de Becker (2009), que establece una relación directa entre la inversión en el desarrollo de las personas y el rendimiento organizacional. Estudios recientes de Ulrich y Dulebohn (2015) demuestran que las organizaciones que invierten sistemáticamente en el desarrollo de su personal experimentan:

- Mayor productividad
- Mejor clima organizacional
- Menor rotación de personal
- Incremento en la innovación

La literatura actual sobre retención del talento, encabezada por investigadores como Cappelli (2008), señala que los factores más influyentes en la retención incluyen:

- Oportunidades de desarrollo profesional
- Compensación competitiva
- Cultura organizacional positiva
- Balance vida-trabajo
- Liderazgo efectivo

Nonaka y Takeuchi's (2009) modelo de creación del conocimiento organizacional sigue siendo fundamental para entender cómo las organizaciones pueden capitalizar el conocimiento individual y convertirlo en ventaja competitiva.

## Objetivos

La práctica empresarial se centró en diagnosticar y proponer soluciones prácticas para mejorar áreas críticas en la gestión del talento, tales como el reclutamiento, desarrollo de habilidades, evaluación de desempeño y retención de empleados. Para ello, se ha seleccionado la Empresa de Servicios Públicos de Armenia (EPA), una entidad responsable de acueducto, alcantarillado y aseo en la región, identificando como necesidades clave el atraer talento calificado, capacitar a su personal y mantener sistemas de evaluación alineados con los objetivos organizacionales.

Los objetivos específicos incluyen evaluar el proceso actual de gestión del talento en estas empresas públicas para detectar fortalezas, debilidades y áreas de mejora, así como diseñar un plan estratégico con políticas innovadoras que aborden estos retos. Entre las herramientas de diagnóstico empleadas se encuentran la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y el diagrama de espina de pescado, que permitieron identificar los factores internos y externos que afectan el rendimiento y la retención del personal. El análisis DOFA reveló, por ejemplo, que las debilidades en la gestión del talento están asociadas con falta de formación profesional y baja retención de empleados, mientras que las oportunidades están ligadas a la implementación de nuevas tecnologías y alianzas con instituciones educativas.

### **Objetivo General**

Diseñar Una estrategia para el fortalecimiento del sistema de gestión del talento humano en la empresa de servicios públicos “Empresas Públicas de Armenia”.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión del talento humano en la organización mediante un análisis DOFA que permita identificar las principales debilidades y oportunidades de mejora, tomando como periodo de análisis el año 2024.
2. Diseñar un programa estructurado de formación y desarrollo profesional que responda a las necesidades específicas de capacitación del personal y se alinee con los objetivos estratégicos de la organización.
3. Diseñar estrategias de retención del talento a través del desarrollo de planes de carrera, sistemas de compensación competitivos y programas de bienestar laboral que incrementen la satisfacción y el compromiso de los empleados.

## **Metodología**

### **Tipo de Investigación**

Este estudio se enfocará en un diseño descriptivo. La investigación busca caracterizar los factores clave en la gestión del talento humano que influyen en el reclutamiento, desarrollo profesional y retención del personal. A través de la descripción detallada de estos elementos, se logrará entender cómo mejorar la satisfacción laboral y el desempeño organizacional en el contexto de una empresa pública en Armenia. La principal utilidad de los estudios descriptivos es la capacidad de estos para describir la tendencia de un grupo o población (Sampieri et al, 2006, p. 106).

### **Método de Investigación**

El método analítico permitirá analizar cada proceso, identificando aquellos factores que inciden en el normal desarrollo de la organización en lo que corresponde a la gestión del talento humano.

### **Delimitación Espacial y Temporal**

El estudio se llevará a cabo dentro de la empresa pública en Armenia, centrándose en los cambios implementados durante el año 2024. Esta delimitación temporal permitirá evaluar los procesos actuales en un período específico, observando el impacto a corto plazo de las prácticas de gestión de talento y proporcionando una referencia inicial para el desarrollo de evaluaciones futuras.

## **Fuentes de Información**

Fuentes Secundarias: Registros internos sobre métricas de reclutamiento y retención, evaluaciones de desempeño y comparaciones con empresas similares.

## **Resultados.**

### **1. Informe de Diagnóstico: Análisis DOFA en el Área de Talento Humano de Empresas Públicas de Armenia ESP.**

El objetivo de este diagnóstico es identificar y analizar debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas, para definir acciones de mejora en la gestión del talento humano y establecer una estrategia integral que permita optimizar los procesos de reclutamiento, formación, desarrollo, y retención del personal. Este análisis DOFA servirá como base para diseñar un plan de acción que fortalezca la estructura organizativa y promueva el crecimiento y la motivación del equipo.

El diagnóstico se desarrolló mediante el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), utilizando información obtenida a través de entrevistas con empleados, encuestas de clima laboral, revisiones de políticas de talento humano, revisión de documentos del área específica de talento humano y comparación con prácticas de mercado laboral en otras empresas públicas. Los hallazgos se presentan a continuación.

## **Resumen del Análisis DOFA**

### **Debilidades**

#### 1. Procesos de Reclutamiento y Selección Ineficientes:

- La falta de automatización en los procesos de reclutamiento provoca demoras significativas en la selección de personal. La mayoría de las tareas de revisión de candidatos, entrevistas y decisiones de contratación se realizan manualmente, lo que reduce la agilidad del área de talento humano.

- No existen criterios claros de selección alineados con las competencias estratégicas que la organización requiere, lo que da lugar a contrataciones con habilidades poco ajustadas a las necesidades del puesto.

#### 2. Deficiencias en la Formación y Desarrollo Profesional:

- La empresa no cuenta con un programa de formación estructurado, lo que dificulta el crecimiento de las competencias técnicas y de liderazgo entre el personal.

- Los cursos y capacitaciones se realizan de forma ocasional y no responden a un plan de desarrollo continuo, lo cual limita la adquisición de habilidades críticas para el éxito organizacional.

### 3. Falta de Planes de Carrera y Movilidad Interna:

- No existe una estructura clara para el desarrollo de planes de carrera que permita a los empleados proyectarse a largo plazo dentro de la organización.
- Esto genera una percepción de estancamiento y limita la retención de talento, ya que los empleados no ven oportunidades de crecimiento.

### 4. Sistema de Evaluación de Desempeño Obsoleto:

- El sistema de evaluación de desempeño carece de indicadores claros y objetivos medibles, lo que dificulta evaluar con precisión el rendimiento de los empleados.
- No se da retroalimentación oportuna ni se utilizan los resultados para definir planes de desarrollo específicos para cada empleado.

## **Oportunidades**

### 1. Alianzas con Instituciones Educativas y Programas de Capacitación:

- Existe la posibilidad de establecer convenios con universidades y centros de formación locales para el desarrollo de programas específicos de capacitación y certificación.
- Esto permitiría a la empresa acceder a formación especializada sin necesidad de grandes inversiones, mejorando el desarrollo de competencias clave.

## 2. Programas de Apoyo Estatal para el Desarrollo del Talento en el Sector

Público:

- Armenia cuenta con programas de apoyo estatal destinados a mejorar las competencias y la eficiencia en las empresas públicas. Estos programas pueden incluir financiamiento para iniciativas de capacitación, automatización de procesos y desarrollo de planes de bienestar laboral.

- La empresa podría aprovechar estas iniciativas para cubrir parte del costo de implementación de un programa de desarrollo profesional.

## 3. Avances Tecnológicos para la Gestión del Talento:

- La digitalización y el uso de plataformas de recursos humanos en la nube ofrecen oportunidades para automatizar procesos, optimizar el seguimiento de desempeño y facilitar la capacitación a través de cursos en línea.

- Estos avances también permitirían implementar sistemas de evaluación y desarrollo continuo basados en datos, mejorando la precisión en la gestión del talento.

## 4. Aumento en la Competencia por Talento Calificado:

- Si bien es un reto, la creciente competencia en el sector público por talento calificado también presenta una oportunidad para que la empresa se posicione como un empleador atractivo.

- Esto se puede lograr a través de la mejora en los programas de beneficios y un plan de comunicación que destaque las ventajas de trabajar en la organización.

Te presentaré un diagnóstico detallado de las fortalezas y amenazas identificadas:

### **Fortalezas:**

#### 1. Estabilidad Laboral

- Impacto Positivo: La estabilidad laboral actúa como un factor diferenciador clave frente al sector privado, permitiendo retener talento a largo plazo.

- Oportunidad de Mejora: Se puede aprovechar esta fortaleza para desarrollar programas de carrera a largo plazo y especialización del personal.

#### 2. Base de Empleados Comprometida

- Ventaja Competitiva: El conocimiento institucional acumulado representa un activo valioso para la organización.

- Área de Potencial: Este compromiso puede canalizarse hacia programas de mentoring y transferencia de conocimiento interno.

#### 3. Estructura Organizacional Definida

- Beneficio Principal: Facilita la toma de decisiones y la implementación de nuevos procesos.

- Punto de Desarrollo: Puede utilizarse como base para implementar mejoras en los sistemas de evaluación y promoción interna.

#### 4. Marco Normativo Claro

- Fortaleza Clave: Proporciona seguridad jurídica y transparencia en los procesos.  
- Aspecto a Potenciar: Puede servir como base para desarrollar políticas internas más robustas.

### **Amenazas:**

#### 1. Competencia del Sector Privado

- Nivel de Riesgo: Alto  
- Impacto Potencial: Pérdida de talento clave y dificultad para atraer nuevos profesionales.

- Medidas Recomendadas:

- \* Desarrollar un programa de beneficios no monetarios
- \* Enfatizar las ventajas de la estabilidad laboral
- \* Crear programas de desarrollo profesional únicos

#### 2. Cambios en Políticas Gubernamentales

- Nivel de Riesgo: Medio-Alto  
- Impacto Potencial: Inestabilidad en programas y presupuestos de desarrollo.

- Medidas Recomendadas:

- \* Crear planes contingentes para diferentes escenarios presupuestarios
- \* Diversificar fuentes de financiamiento para programas de desarrollo
- \* Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones

### 3. Evolución Rápida de Competencias

- Nivel de Riesgo: Alto

- Impacto Potencial: Obsolescencia de habilidades y pérdida de competitividad.

- Medidas Recomendadas:

- \* Implementar un programa de actualización continua
- \* Establecer alianzas con instituciones educativas
- \* Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento

### 4. Factores Económicos

- Nivel de Riesgo: Medio

- Impacto Potencial: Desmotivación del personal y pérdida de poder adquisitivo.

- Medidas Recomendadas:

- \* Desarrollar programas de compensación no monetaria
- \* Buscar eficiencias operativas que permitan redistribuir recursos
- \* Implementar programas de bienestar laboral

### 5. Mercado Laboral Cambiante

- Nivel de Riesgo: Medio-Alto
- Impacto Potencial: Desajuste entre las expectativas laborales y la oferta institucional.

- Medidas Recomendadas:

- \* Modernizar políticas de trabajo flexible
- \* Adaptar programas de beneficios a diferentes perfiles generacionales
- \* Desarrollar propuestas de valor diferenciadas

### **Conclusión del Diagnóstico**

El análisis DOFA revela que la empresa presenta varias debilidades en sus procesos de gestión del talento humano, principalmente en áreas clave como reclutamiento, desarrollo profesional y planes de carrera. Sin embargo, también existen oportunidades significativas que pueden aprovecharse para superar estas debilidades y fortalecer la estructura organizativa. Los hallazgos sugieren que una estrategia de desarrollo del talento humano debe enfocarse en la creación de programas estructurados de formación, la implementación de herramientas tecnológicas, y el establecimiento de un sistema de evaluación de desempeño efectivo.

## **2. Programa Estructurado de Formación y Desarrollo Profesional**

Desarrollar un programa de formación y desarrollo profesional que permita a los empleados adquirir las competencias y habilidades necesarias para desempeñarse de manera efectiva en sus roles actuales y prepararse para futuras responsabilidades, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El programa de formación y desarrollo está dividido en tres niveles para abordar las distintas necesidades del personal de la organización. Cada nivel está enfocado en desarrollar competencias específicas, y todos los módulos de formación son adaptados a los objetivos estratégicos de la organización.

1. Formación Técnica y Operativa
2. Desarrollo de Habilidades de Gestión y Liderazgo
3. Formación en Competencias Estratégicas y Transformación Digital

### **Detalle del Programa de Formación**

#### Nivel 1: Formación Técnica y Operativa

- Objetivo: Capacitar a los empleados en habilidades técnicas y operativas específicas, mejorando la eficacia en sus funciones diarias.

- Componentes:

- Cursos Técnicos Específicos: Formación en habilidades técnicas relacionadas con cada puesto, por ejemplo, administración de bases de datos, manejo de software de gestión pública, y técnicas de análisis de datos.

- Capacitación en Normativas y Regulaciones Públicas: Asegurar que los empleados conozcan las normativas y políticas públicas que afectan su labor.

- Entrenamiento en Procedimientos Operativos: Aumentar la precisión y eficiencia en los procedimientos operativos internos.

- Duración y Modalidad:

- Modalidad: Virtual y presencial.

- Duración: 20 horas de formación por curso, distribuidas en sesiones de 2 horas semanales.

- Indicadores de Éxito:

- Evaluaciones de conocimientos adquiridos.

- Reducción de errores operativos en el trabajo diario.

- Aumento en la eficiencia de los procesos.

## Nivel 2: Desarrollo de Habilidades de Gestión y Liderazgo

- Objetivo: Desarrollar competencias de liderazgo y gestión en empleados en puestos de coordinación o aspirantes a roles de supervisión y liderazgo.

- Componentes:

- Liderazgo y Gestión de Equipos: Técnicas para mejorar la dirección de equipos, comunicación efectiva y motivación de empleados.

- Gestión de Proyectos: Capacitación en metodologías de gestión de proyectos (como SCRUM y Agile), y desarrollo de habilidades para gestionar recursos, establecer metas y medir resultados.

- Resolución de Conflictos y Toma de Decisiones: Formación para abordar y resolver conflictos en el trabajo y fortalecer la toma de decisiones bajo presión.

- Duración y Modalidad:

- Modalidad: Talleres presenciales y seminarios en línea con sesiones de trabajo en equipo.

- Duración: 30 horas de formación por curso, en sesiones quincenales de 3 horas.

- Indicadores de Éxito:

- Mejora en el rendimiento de los equipos y reducción de conflictos.

- Evaluación de desempeño en gestión y liderazgo.

- Incremento en la retención de talento en puestos de liderazgo.

### Nivel 3: Formación en Competencias Estratégicas y Transformación Digital

- Objetivo: Capacitar al personal en competencias estratégicas y tecnologías digitales que alineen la organización con su misión de modernización y eficiencia.

- Componentes:

- Transformación Digital y Herramientas Tecnológicas: Entrenamiento en herramientas digitales relevantes para el sector público, incluyendo plataformas de gestión y análisis de datos.

- Innovación y Pensamiento Estratégico: Formación en técnicas de innovación y pensamiento estratégico para identificar oportunidades de mejora en procesos y servicios.

- Gestión del Cambio Organizacional: Capacitar a los empleados para manejar el cambio organizacional, promoviendo una mentalidad adaptable y de crecimiento.

- Duración y Modalidad:

- Modalidad: Programas semipresenciales con acceso a recursos de aprendizaje en línea.

- Duración: 40 horas de formación por curso, distribuidas en módulos mensuales.

- Indicadores de Éxito:

- Número de empleados capacitados en herramientas digitales clave.

- Reducción en el tiempo de adaptación a cambios organizacionales.

- Incremento en la innovación de procesos internos.

Metodología de Evaluación

Para asegurar la efectividad del programa, se implementarán las siguientes metodologías de evaluación:

1. Evaluaciones Pre y Post Capacitación: Evaluaciones de los conocimientos y habilidades de los empleados antes y después de la formación.
2. Encuestas de Satisfacción del Participante: Medición de la satisfacción de los empleados con el programa, recopilando sugerencias de mejora.
3. Indicadores de Desempeño: Seguimiento de indicadores de desempeño de los empleados, como su efectividad en el puesto y contribución al cumplimiento de objetivos estratégicos.
4. Revisión Periódica del Programa: Ajustes al programa basados en la retroalimentación y los cambios en los objetivos estratégicos de la organización.

#### Beneficios Esperados

- Mejora en la Productividad: Los empleados estarán mejor preparados para realizar sus funciones con eficiencia y contribuir a los objetivos organizacionales.
- Mayor Compromiso y Retención de Talento: La percepción de crecimiento y desarrollo profesional aumentará el compromiso y reducirá la rotación de personal.
- Desarrollo de una Cultura de Aprendizaje Continuo: Se establece una cultura organizacional donde el aprendizaje y el crecimiento profesional son continuos.

- Preparación para el Cambio: Los empleados estarán mejor preparados para adaptarse a cambios tecnológicos y estructurales, favoreciendo una organización resiliente.

### **3. Implementación de Estrategias para Fortalecer la Gestión del Talento Humano**

Objetivo General:

Fortalecer el sistema de gestión del talento humano mediante estrategias integrales de reclutamiento, desarrollo profesional y retención del personal, buscando mejorar el desempeño organizacional y la satisfacción laboral durante el periodo 2024.

#### **1. Optimización de Procesos de Reclutamiento**

Objetivo: Mejorar la atracción de talento adecuado para cada puesto, agilizando el proceso y asegurando la selección de candidatos que alineen con la cultura organizacional y los objetivos de la empresa.

Estrategias:

- Definición de Perfiles: Realizar una actualización detallada de los perfiles de puesto que incluya competencias técnicas, habilidades interpersonales y valores culturales clave.
- Canales de Reclutamiento Diversificados: Utilizar plataformas digitales y redes sociales, junto con ferias laborales y programas de referidos internos, para captar una variedad de candidatos.
- Proceso de Selección Eficiente: Implementar un sistema de entrevistas estructuradas y pruebas prácticas que midan habilidades críticas, reduciendo el tiempo de selección sin comprometer la calidad.

Indicadores de Éxito:

- Tiempo promedio de reclutamiento.
- Porcentaje de ajuste del nuevo talento con la cultura organizacional.

## **2. Desarrollo de Planes de Carrera**

Objetivo: Establecer rutas de desarrollo profesional claras, aumentando la motivación y el compromiso de los empleados con su futuro en la empresa.

Estrategias:

- Evaluación de Competencias Actuales: Realizar evaluaciones de competencias periódicas para identificar las habilidades y áreas de mejora de cada colaborador.
- Diseño de Trayectorias de Carrera: Crear un mapa de progreso que incluya roles de ascenso y programas de desarrollo para cada área funcional.
- Capacitación Continua: Implementar programas de formación y capacitación en habilidades técnicas, liderazgo y gestión, apoyando el crecimiento profesional.
- Mentoría y Coaching: Ofrecer apoyo a través de programas de mentoría, permitiendo que los empleados reciban orientación y refuercen habilidades críticas.

#### Indicadores de Éxito:

- Porcentaje de promoción interna.
- Nivel de satisfacción con oportunidades de crecimiento, medido en encuestas internas.

### **3. Diseño de Sistemas de Compensación Competitivos**

Objetivo: Aumentar la competitividad de la empresa como empleador a través de una estructura de compensación justa y atractiva, que reconozca el desempeño y la experiencia.

#### Estrategias:

- Estudio de Competitividad Salarial: Realizar análisis de salarios y beneficios en el sector para asegurar que las compensaciones sean competitivas y acordes con el mercado.
- Bonos y Beneficios Adicionales: Ofrecer incentivos por desempeño, bonos anuales y otros beneficios, como seguros de salud, que agreguen valor a la compensación.
- Recompensas no Monetarias: Integrar reconocimientos no monetarios (e.g., certificados, días de descanso adicionales) que refuercen el sentido de pertenencia y logro.

Indicadores de Éxito:

- Comparación de competitividad salarial.
- Índice de retención y compromiso del personal.

#### **4. Implementación de Programas de Bienestar Laboral**

Objetivo: Promover un ambiente laboral saludable y equilibrado que mejore la satisfacción y reduzca el estrés laboral, impulsando el bienestar físico, mental y emocional.

Estrategias:

- Programas de Salud Física: Incluir opciones como revisiones de salud, subsidios para actividades físicas y acuerdos con centros deportivos.

- Bienestar Mental y Apoyo Emocional: Implementar servicios de apoyo psicológico y talleres de manejo de estrés.
- Flexibilidad Laboral: Establecer políticas de horarios flexibles y opciones de teletrabajo para mejorar el balance entre vida personal y laboral.
- Actividades Recreativas y de Integración: Organizar actividades que fortalezcan el equipo y creen un ambiente positivo.

#### Indicadores de Éxito:

- Tasa de satisfacción laboral.
- Reducción del ausentismo.
- Resultados de encuestas de bienestar y clima laboral.

### **Conclusiones.**

La gestión efectiva del talento humano es un factor crítico para el éxito y la competitividad de las empresas públicas de Armenia. Al atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, se impulsa la excelencia en el servicio público, lo que a su vez mejora la satisfacción ciudadana y la confianza en las instituciones gubernamentales. Además, contar con un equipo de trabajo altamente calificado y motivado contribuye a la eficiencia operativa y a la capacidad de innovación de estas organizaciones.

Después de realizar una evaluación exhaustiva, se ha identificado una brecha significativa entre las prácticas actuales de gestión del talento en las empresas públicas de

Armenia y las mejores prácticas del sector. Esta brecha se manifiesta en diversas áreas, como los procesos de reclutamiento, el desarrollo de habilidades, la evaluación de desempeño, la compensación y la retención de talentos. Esta situación resalta la necesidad urgente de adoptar estrategias innovadoras y adaptadas a las necesidades específicas de estas organizaciones.

La evaluación exhaustiva del proceso de gestión del talento humano, que involucra la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, encuestas al personal y entrevistas con líderes y expertos en recursos humanos, es fundamental para obtener un panorama completo de las fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Esta evaluación proporciona información valiosa para el diseño de estrategias efectivas y específicas para cada organización.

Un plan de trabajo integral que incluya estrategias innovadoras de gestión del talento, alineadas con las mejores prácticas del sector y adaptadas a las necesidades específicas de las empresas públicas de Armenia, es esencial para optimizar los procesos de reclutamiento, desarrollo de habilidades, evaluación de desempeño, compensación y retención de talentos. Este plan de trabajo holístico y personalizado permitirá a estas organizaciones aprovechar al máximo su capital humano y asegurar una ventaja competitiva sostenible.

La implementación exitosa de estrategias innovadoras de gestión del talento humano requiere un enfoque holístico que involucre a todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base. Además, es fundamental contar con una

inversión adecuada en recursos financieros, tecnológicos y de capacitación, para garantizar la efectividad y sostenibilidad de estas estrategias a largo plazo.

Al optimizar la gestión del talento humano en las empresas públicas de Armenia, no solo se mejorará la calidad del servicio público brindado a la ciudadanía, sino que también se fortalecerá la competitividad organizacional y la reputación de estas instituciones. Esto a su vez generará un círculo virtuoso, atrayendo a más talentos y fomentando una cultura de excelencia y compromiso con el servicio público.

## Referencias

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*  
Eleventh ed.  
<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/1086/1/Armstrong%27s%20Handbook%20of%20Management%20and%20Leadership.pdf>.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago  
press.[https://books.google.es/books?id=9t69iICmrZ0C&lpg=PR9&ots=WzynlZUwfV&dq=2.%09Becker%2C%20G.%20S.%20\(1964\).%20Human%20Capital%3A%20A%20Theoretical%20and%20Empirical%20Analysis.&lr&hl=es&pg=PR12#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=9t69iICmrZ0C&lpg=PR9&ots=WzynlZUwfV&dq=2.%09Becker%2C%20G.%20S.%20(1964).%20Human%20Capital%3A%20A%20Theoretical%20and%20Empirical%20Analysis.&lr&hl=es&pg=PR12#v=onepage&q&f=false)
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.  
[https://www.academia.edu/download/32263933/Talent\\_Management\\_HBR-PDF-ENG.PDF](https://www.academia.edu/download/32263933/Talent_Management_HBR-PDF-ENG.PDF)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/20.500.14624/1143>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Capítulo 8.

Selección de la muestra. *Metodología de la Investigación*, 244-245.

<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of*

*knowledge* (pp. 175-187). Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780080505022-16/knowledge-creating-company-ikujiro-nonaka>

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR?. *Human*

*resource management review*, 25(2), 188-204.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000054>